

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

حوكمة الشركات

بعنوان

فعالية حوكمة الشركات دراسة ميدانية لمؤسسات تلمسان

_____ :
شليل عبد اللطيف

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

ممتحنا

_____ :
غلاي نسيمة

أعضاء لجنة المناقشة:

د. بندي عبد الله عبد السلام

د. شليل عبد اللطيف

د. كرزابي عبد اللطيف

د. شريف مصطفى

1011-2010

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على اشرفنا المرسلين سيدنا محمد و على اله و

صديه اجمعين اما بعد:

بداية اشكر الله عز وجل على جزيل عطائه و على توفيقه لي في كل ما اسعى إليه و اتمناه.

اتقدم بجزيل الشكر و الامتنان للاستاذ المشرف، الدكتور خليل محمد اللطيف على الجهد
الذي بذله معي طيلة انجاز هذه المذكرة و على نصابه القيمة التي لم يبخل بها يوما على ،
فشكرا.

كما اتقدم بالشكر لكل الاساتذة المحترمين الذين وافقوا على مناقشة هذه المذكرة.

مقدمة عامة

مقدمة عامة

مما لا شك فيه أن حوكمة الشركات مفهوم أصبح يحتل أهمية كبيرة على كل المستويات المحلية والعالمية، خاصة في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي، والذي أصبح فيه نمو الشركات الكبيرة والخاصة ، والشركات التي تفصل بين الإدارة والملكية لها دورا كبيرا ومؤثرا في الاقتصاديات المحلية والدولية . وهذا يتطلب ضرورة الرقابة على هذه الشركات والعمل على تقييم أدائها بما يحقق مصالح من لهم علاقة.

إن حوكمة الشركات " Corporate Governance " من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية وذلك بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في الكثير من الشركات وخاصة في الدول المتقدمة ، مثل الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997 م ، وأزمة شركة Ernon والتي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001 م ، وكذلك أزمة شركة Worldcom الأمريكية للاتصالات عام 2002م.

وترجع هذه الانهيارات في معظمها إلى انتشار الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة ، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في احد جوانبه الهامة إلى عملية التدليس التي يمارسها مراقبي الحسابات وتأكيدهم على صحة القوائم المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية .
يضاف إلى ذلك وكما أشار البعض : بان من أهم أسباب انهيار الشركات هو افتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة وكذلك اختلال هيكل التمويل ونقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تستند على تطبيق مبدأ الشفافية وتحقيق الإفصاح في إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للشركة وغيرها من الممارسات الغير سليمة التي بمحصلتها تؤدي إلى عدم القدرة على توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد الالتزامات المستحقة. وقد ينتج عن حالة الانهيار افتقاد الثقة في الأسواق المالية المختلفة وانصراف المستثمرين عنها وكذلك افتقاد الثقة في مكاتب المحاسبة والمراجعة نتيجة افتقاد الثقة في المعلومات المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية.

في ضوء ذلك يمكن القول بأنه من الأسباب الهامة لحدوث انهيار لكثير من الوحدات الاقتصادية هو عدم تطبيق مبادئ الحوكمة والتي تركز على المبادئ المحاسبية ونقص الإفصاح والشفافية وعدم إظهار

البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية لهذه الوحدات الاقتصادية، وقد انعكس ذلك في مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقد الثقة في المعلومات المحاسبية، وبالتالي فقدت هذه المعلومات أهم عناصر تميزها والمعروف بمفهوم الجودة. ونتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه في الوحدات الاقتصادية المختلفة، مثل: لجنة كادبوري Cadbury Committee والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات باسم Cadbury Best Practice عام 1992 في المملكة المتحدة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات Principles of Corporate Governance عام 1999، وصندوق المعاشات العامة (Calpers) في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك لجنة Blue Ribbon Committee في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أصدرت مقترحاتها عام 1999 م، كما تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات، وفي تركيا تم إنشاء المعهد التركي لحوكمة الشركات عام 2002م.

1- الإشكالية:

لقد أدى اتساع حجم الشركات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، حيث سارعت تلك الشركات إلى البحث عن مصادر التمويل فأتجهت إلى أسواق المال و ساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال بشكل غير مسبوق، و دفع اتساع حجم المؤسسات و انفصال الملكية عن التسيير مع ضعف آليات الرقابة على تصرفات أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين إلى وقوع كثير من المؤسسات في أزمات مالية مما أدى إلى اهتمام جميع دول العالم بمفهوم حوكمة الشركات .

و الجزائر مثلها مثل باقي دول العالم تسعى إلى تطبيق مبادئ الحوكمة من اجل النهوض بمؤسساتها التي عرفت و لا زالت تعرف إلى حد اليوم صعوبات كبيرة من اجل البقاء و الاستمرار في بعض مؤسساتها و كذا قدرة تنافسية ضعيفة في المؤسسات الأخرى .

و على هذا الأساس تم طرح الإشكالية التالية: ما هو واقع الحوكمة في المؤسسات الجزائرية؟

و لتوضيح الإشكالية أكثر يتم طرح التساؤلات التالية :

1- ما هو مفهوم حوكمة المؤسسات؟ و ما هي متطلبات تطبيقها؟

- 2- كيف يمكن للمساهمين مراقبة مسيري المؤسسات من اجل الوصول إلى تفعيل مبادئ حوكمة الشركات و ما مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لهذه المبادئ ؟
- 3- ما هي الآليات التي يستعملها أصحاب المؤسسة للرقابة؟ وكيف يمكنهم الضغط على المسير لتفعيل مصلحة المؤسسة على مصلحته الخاصة ؟
- 4- هل مبادئ الحوكمة هي نفسها بالنسبة للمؤسسات الجزائرية ؟ أم هل للاقتصاد الجزائري طابع خاص به ؟

و لمعالجة موضوع الدراسة ، تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية 1: إن مبادئ حوكمة الشركات تساعد المساهمين على مراقبة المؤسسات التي ينتمون إليها و ذلك من خلال محاربتها لمختلف أنواع الفساد الموجودة فيها .
- الفرضية 2: بذلت الجزائر جهودا كبيرة من اجل تطبيق حوكمة المؤسسات، و لذلك لا بد من وجود إطار مؤسسي متين وأنظمة و قوانين داعمة لذلك ، و كذا معايير للمحاسبة والمراجعة.

2- أهداف الدراسة:

- إلقاء الضوء على مصطلح حوكمة الشركات و شروط تطبيقه ، و إظهار مناقبه في الشركات باختلاف طبيعتها.
- إبراز دور حوكمة الشركات من خلال تحديد مختلف المبادئ و القواعد الجيدة لإدارة و مراقبة المؤسسات.
- الوقوف على واقع الحوكمة في المؤسسات الجزائرية من خلال تشخيص حالة إطارها المؤسسي و آليات تطبيقها.
- اقتراح توصيات من شأنها تفعيل تطبيق حوكمة المؤسسات بما يضمن حقوق أصحاب المصالح.

3- أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية هذا البحث ، من حيث انه يسعى إلى محاولة استقطاب اهتمام مدراء المؤسسات الجزائرية ، و إلى تنبيههم بضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة .
- إن إبراز ايجابيات تطبيق قواعد الحوكمة التي تتعرض إليها هذه الدراسة يعمل على التقليل من مستوى المخاطر التي قد تتعرض لها الشركات ، الأمر الذي يؤدي إلى التحسين من أداء هذه الشركات و كذا زيادة ثقة المساهمين و أصحاب المصالح بها.

- كما تظهر أهمية الدراسة في كشف النقاب على طبيعة الأساليب الإدارية و التنظيمية المنتهجة في تسيير الشركات ، لإظهار مدى تماشيها و المعايير الدولية للحوكمة ،مما يساعد على إعادة النظر في وضع اللوائح التنظيمية المناسبة حسب وضعية كل مؤسسة، الأمر الذي يجعلها أكثر مرونة و فاعلية في أداء نشاطاتها.

4- منهج البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث أن تحقيق أهداف البحث تطلب تقسيمه إلى جزأين نظري و تطبيقي.

ففي الجزء النظري تمت مراجعة الأدبيات حول تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال الإطلاع على الكتب و الأبحاث العلمية، أما في الجزء التطبيقي فتم الاتصال بمسيري بعض المؤسسات الجزائرية و ذلك من أجل الوقوف على واقع الحوكمة بها.

5- صعوبات البحث:

معظم الصعوبات تنحصر فيما يلي :

- الافتقار إلى الكتب و المراجع التي تناولت الموضوع على الصعيد المحلي، مما جعلنا نستعين بالنصوص و المقالات الصادرة عن الملتقيات و الندوات العلمية الدولية.

- عدم كفاية الإحصائيات و المعلومات التي تخص الموضوع .

- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسات و تردد الكثير من المسيرين في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، مما جعلنا نستعين في بعض الأحيان بأصدقاء لإتمام المهمة.

6- الدراسات السابقة:

يعد موضوع حوكمة الشركات من المواضيع الهامة التي تلقى اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة ، و قد زاد هذا الاهتمام بفعل الانتشار الدولي لتطبيق مبادئ الحوكمة ، و بالرغم من وجود العديد من الدراسات حول الموضوع في الدول المتقدمة إلا انه يوجد القليل من الدراسات المنجزة في الدول النامية عامة و الجزائر خاصة.

لقد تم الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث و المنجزة في الجزائر و ذلك بغية عدم تكرار ما جاء فيها و فيما يلي نستعرض هذه الدراسات كما يلي:

- الدراسة الأولى:هي دراسة صديقي خضرة، و هي رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و اهتمت فيها بإظهار مدى مساهمة البنوك في تحقيق حوكمة الشركات و خلصت الدراسة

إلى انه من اجل الوصول إلى التطبيق الجيد للحوكمة في المؤسسات لابد من وجود نظام بنكي سليم ، كذلك يوفر القطاع البنكي الائتمان و السيولة اللازمة لعمليات الشركة ونموها ، كما أن القطاع البنكي السليم هو احد المؤسسات التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات.

• الدراسة الثانية: هي للطالب 'مناد علي' و هي مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد التنمية و قام خلال هذه الدراسة بإظهار دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية من خلال حوكمة الشركات و شملت هذه الدراسة مؤسسات صغيرة و متوسطة مختلفة النشاطات و ذات ملكية عامة وخاصة و تم التوصل خلالها إلى أن الهدف من تطبيق نظام الحوكمة هو وجود إدارة رشيدة و نظام يحقق التفوق و تحسين اقتصاد المؤسسات ، وتدعيم مركزها في السوق لمواجهة المنافسين و المحافظة على دقة و صحة المعلومات الصادرة عن هذه المؤسسات.

نستخلص من خلال عرض الدراسات السابقة إلى انه لم تتطرق أي منها إلى طرق تفعيل الحوكمة في المؤسسات و في نظرنا التطرق إلى هذا المفهوم سيسهل كثيرا على الباحثين القيام بمزيد من الدراسات حول الموضوع .

7- تنظيم البحث:

لقد تم تقسيم البحث إلى الفصول التالية:

الفصل الأول: يتطرق إلى أهم النظريات التي فصلت بين الإدارة و المراقبة في المؤسسات باعتبارها مهدت لظهور مفهوم حوكمة الشركات.

الفصل الثاني: لقد حاولنا خلاله التعريف بمفهوم الحوكمة و إعطاء نظرة عامة عن حوكمة الشركات.

الفصل الثالث: يتطرق هذا الفصل إلى كيفية تفعيل حوكمة الشركات و ذلك من خلال إظهار المبادئ التي يجب أن تطبق في كل مؤسسة ، و كذا الآليات التي تمكن المساهمين و أصحاب المصالح من مراقبة مسيري المؤسسة.

الفصل الرابع: و تم خلاله التعرف على واقع الحوكمة في المؤسسات الجزائرية و كذا الجهود التي تبذلها الجزائر من اجل إرساء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات ، كما تم التطرق خلاله إلى دراسة حالة مؤسسة Soitex و مدى توفرها على مبادئ الحوكمة ، بالإضافة إلى قيامنا بدراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الجزائرية و ذلك لتوسيع مجال الدراسة أكثر و الوقوف على واقع الحوكمة بها.

الفصل الأول

نظريات حوكمة الشركات

مقدمة:

إن الأدبيات الاقتصادية تؤكد أن للمؤسسات أهمية قصوى في تحقيق النمو و التنمية الاقتصاديين، ذلك لأن وجود محفزات أخرى للاستثمار الأجنبي تعد غير كافية في ظل غياب مؤسسة ملائمة، فالأبحاث كلها تشير إلى العلاقات المتينة بين المؤسسات الجيدة و النمو الاقتصادي.

و في هذا الإطار تأتي النظرية المؤسسية لتفسير ضرورة توفير مناخ أو محيط مؤسسي ملائم ومنسجم تماما مع عملية تحقيق التنمية الاقتصادية. فالمؤسسات القوية ذات القوانين الصارمة تسمح بتحسين الترابط بين المتعاملين الاقتصاديين، كما تساعد على تقليل التكاليف الخاصة بإبرام وتنفيذ العقود لهؤلاء المتعاملين.

و لهذا سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى النظريات التي تناولت مختلف هذه الجوانب من المؤسسة بدءا بنظرية الوكالة و حقوق الملكية مرورا إلى نظرية تكاليف الصفقات و أخيرا بالتعرض إلى نظرية أصحاب المصلحة التي سمحت لنا بالتعرف على مختلف المتعاملين مع المؤسسة و كذا حقوقهم و واجباتهم.

المبحث الأول: نظرية الوكالة وحقوق الملكية

ظهرت نظرية الوكالة نتيجة كبر حجم المؤسسات و تعدد عملياتها و انفصال الملكية عن الإدارة حيث أصبحت هناك علاقات وكالة متعددة في المؤسسة من بينها :

- علاقة الوكالة بين الملاك و الإدارة.

- علاقة الوكالة بين المساهمين و الدائنين.

- علاقة وكالة أخرى.

و لأن كل طرف يسعى إلى تعظيم منفعة الذاتية و لو على حساب الآخرين، فانه تنشأ مشكلات الوكالة و أخلاقيات التعامل و لذلك سنحاول تعريف الوكالة و من ثم التعرف على المشكلات التي تظهر نتيجة عقد الوكالة و في الأخير تحديد تكلفة هذه الوكالة.

المطلب الأول: نظرية الوكالة

تصف هذه النظرية المؤسسة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، و أن وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية.

و يمكن تعريف عقد الوكالة بأنه عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهم) شخصا آخر (الوكيل أو المسير) من اجل القيام بأعمال باسمه، مما يؤدي إلى تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل، و يمكننا أيضا تعريف الوكالة أو الإنابة بأنها "عقد بمقتضاه يفوض شخص شخصا آخر للقيام بعمل شيء لحساب الموكل و باسمه".¹

إن عقد الوكالة يطرح مشكل تضارب المصالح بين المسيرين و حملة الأسهم حيث يسعى المسير إلى تحقيق أغراضه الشخصية، بينما يسعى المساهم إلى تغطية القيمة السوقية لسهمه، و هنا يجب الاستعانة باليات مراقبة إذا كان يريد الحد من الخسائر الناتجة عن تضارب المصالح.

¹المادة 571 من القانون المدني الجزائري المؤرخ في سبتمبر 1975 - معدل و متمم إلى غاية 2005 - طبعة 2005-2006
- صفحة 151 - منشور استراتيجي

يعود ظهور النظرية أولاً للأمريكيين Berls & Means سنة 1932، الذين لاحظوا أن هناك

فصل بين

ملكية رأس المال الشركة و عملية الرقابة و الإشراف داخل الشركات المسيرة و هذا الفصل له آثاره على مستوى أداء الشركة .

ثم بعد ذلك جاء دور الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد Jensen & Meckling سنة 1976 حين قدما تعريفا لهذه النظرية الشهيرة : "نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص "الرئيس-Principal" صاحب الرأسمال لخدمات شخص آخر "العامل Agent" لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة (العلاقة) تستوجب نيابته في السلطة.

إن نظرية الوكالة أثارَت مسألة مهمة تتعلق بالفصل بين ملكية الرأسمال التي تعود للمساهمين و مهمة اتخاذ القرار و التسيير الموكلة للمسيرين الذين تربطهم بالشركة عقود تفرض عليهم العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة ثروتهم و خلق القيمة مقابل أجور يتقاضونها، غير أنه حسب فرضيات هذه النظرية فإن اختلاف الطبيعة السلوكية و التكوينية وكذا الأهداف بين المسيرين و المساهمين تؤدي إلى خلق صراع منفعة في البداية بين هذه الاثنين لتتعداه فيما بعد لباقي الأطراف الأخرى. يلجأ المسير حسب هذه النظرية لوضع استراتيجيات تحميه و تحفظ له حقوقه أو ما يعرف (بتجذر المسيرين Enracinement عن طريق استغلال نفوذه، شبكة العلاقات بالموردين والعملاء... و كذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير قبل غيره)، و بذلك فهو يفضل تحقيق مصالحه و أهدافه الشخصية أولاً قبل مصالح المؤسسة (خاصة الحفاظ على قيمته في سوق العمل). لمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالاً بشروط العقد الذي يربط المسير بالشركة يلجأ المساهمون لتعديل سلوك المسير السلبي و للحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية ورقابية عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات و أدوات رقابية و إشرافية داخلية تعتمد على مجالس الإدارة، الرقابة التبادلية بين المسيرين

(رئيس، مرؤوس) و كذا الرقابة المباشرة للمساهمين، و خارجية ممارسة من طرف الأسواق (سوق رقابة المسيرين، السوق المالي، البنوك،...)، إذا فحوكمة الشركات جاءت كرد فعل واستجابة لنداء

المساهمين من أجل الحد من التصرفات السلبية للمسيرين و لفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع و تحافظ على استمرارية الشركة أيضا.

1-تعريف Jensen et Meckling :

تعد مقالات كل من Jensen و Meckling سنة 1976, من أرسى قواعد هذه النظرية و ترجع جذورها إلى مشروع بحث نشأ بجامعة Rochester بداية السبعينات ، حيث تستند هذه النظرية حول ترشيد سلوك المسيرين و يعرفان من خلالها الوكالة بأنها:

"عقد يربط طرف أو عدة أطراف (الموكل) بطرف آخر(الوكيل أو المسير), حيث يسمح بإجراء و تنفيذ مهمة أو عمل كيفما كان و الذي يتضمن تفويض سلطة القرار للوكيل و بالتالي أي علاقة شرطية بين طرفين يمكن اعتبارها علاقة وكالة"²

إن عقد الوكالة يرتكز على قيام الوكيل بأعمال لصالح الموكل وليس لمنفعته الشخصية و هذا وفق العقد الموقع بينهما إلا انه في بعض الحالات قد يستغل المسير منصبه و الصلاحيات المخولة له من اجل القيام بمصالحه هو ، و هذه الحالة أو الوضعية تطرقت إليها نظرية الوكالة و سمتها بالتجذر.

2- Enracinement :

إن التجذر في اللغة الفرنسية يعني Enracinement و تترجم تجذرية و معناها أن المدير يبعث جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه , حيث انه كلما كانت الجذور عميقة كان من الصعب اقتلاعها . يعرف Pigé التجذرية بأنها : " نسق أو سياق أو حالة من تكوين شبكة علاقات (رسمية أو غير رسمية) و التي من خلالها المسير يتمكن من التخلص و لو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته و بالتالي مساهميه ، فحالة التجذر حسبه لا تشكل حالة جامدة"³

² Jensen and Meckling- theory of the firm /managerial Behavior - Agency costs and Ownership structure- Journal of financial economics1976-vol 3.

أما Ahmed el Aouadi فعرف التجذرية بأنها: "رغبة المسير أو المدير في التخلص و لو جزئيا من مراقبة المساهمين ، لغرض الاحتفاظ بمنصبه و زيادة الحرية في عمله و بالتالي تعظيم مداخله"⁴ من خلال هذين التعريفين نستطيع القول بان انفصال الملكية عن الإدارة يزيد من احتمال قيام مسيري هذه المؤسسات باستخدام أموال الملاك أو حملة الأسهم في أنشطة استثمارية غير مرضية فعلى سبيل المثال : قد يرغب المسير في زيادة حجم المؤسسة حتى لو كان ذلك على حساب مصلحة المساهمين، كما قد يفضل إعادة استثمار الأرباح و عدم إصدار أسهم جديدة لضمان الاستقلالية المالية و بالتالي تجنب أساليب الرقابة التي قد تصاحب دخول مساهمين جدد للمؤسسة. و بالتالي فتحقيق النمو في حجم المؤسسة لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق النمو في مصالح المساهمين.

كذلك تجدر الإشارة إلى أن المسير له وصول مميز ومسبق للمعلومة حيث يمكنه الاستفادة من هذه الميزة لزيادة ارتباطه بالمساهمين و مجموع الأطراف الأخرى في المؤسسة. إذن المعلومة تعد موردا أساسيا للمؤسسات و الاحتفاظ بها يشكل مصدرا للسلطة بالنسبة للمسير و انطلاقا من تجديته يقوم بمراقبة وصول هذه المعلومات إلى الأطراف الأخرى في المؤسسة حيث يتم حصرها و تقييدها و هذا الأمر يؤدي إلى إنشاء و استغلال عدم تناظر المعلومات بين المسير و مختلف الشركاء في المؤسسة و ذلك من خلال جعل المعلومة المقدمة معقدة و صعبة الفهم. أغلبية الكتاب يشيرون للطابع الانتهازي للمسير, مما يوضح عدم كفاءة آليات الرقابة الداخلية و الخارجية فالمسير يمكنه أن يحتفظ بالمعلومات التي تضره و يكشف فقط عن المعلومات التي هي في صالحه.

إن عدم تناظر المعلومات يمثل مازقا حقيقيا للإداريين الذين لم يستطيعوا النجاح في إحباط الاستراتيجيات التجذرية التي يجب أن يراقبوها , و عليه و لتغطية عدم فعاليتهم يقومون بدعم الفريق التسييري الموجود.⁵ يمكن أن نقيم الحالة التجذرية التي يتواجد فيها المسير و التي تظهر بطابع حيادي , هجومي أو دفاعي و ذلك حسب الظروف.

³ Pigé B-Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires-finance contrôle stratégie- vol1- n°3-septembre1998-p4.

⁴Ahmed el Aouadi – les stratégies d’engracement des dirigeants d’entreprises-le cas Marocain- Mars 2001- p4.

⁵ Alexandre H ,Paquerot M-Efficacité des structures de contrôle et engracement des dirigeants- finance contrôle stratégie- vol 3 n°2 – 2001 – p12.

أ- التجذرية الحيادية: و هي الحالة التي يتواجد فيها المسير في بداية عقده عندما يكون في محيط جديد بالنسبة له , فهذا المنصب الجديد يضعه في مواجهة شركاء جدد و مسؤوليات جديدة فأغلبية المسيرين إن لم نقل كلهم سيبحثون على نسج ارتباطات شخصية مع الشركاء الداخليين أكثر منها مع الخارجيين.

إن المسير في مثل هذه الأوضاع سيعتمد سلوك عادي يقوم على احترام مصالح المؤسسة.

ب- التجذرية الهجومية: إن المسير يمكن أن يثبت الانتهازية من خلال الاستفادة من مزايا حقوقه من منصبه بفضل علاقات حقيقية يستطيع نسجها مع مختلف شركاء المؤسسة سواء الداخليين أو الخارجيين من أجل الاستفادة بمزايا معلوماتية للقيام باستثماراته النوعية ، هذا السلوك يتم تسميته بالسلوك التجذري الهجومي لأن المسير يبحث عن إعطاء صورة حسنة لكل الأعمال التي يقوم بها في المؤسسة لغرض تبرير تبعات أعماله لدى شركائه.

في هذا النوع إن المسير يتحكم بصفة جيدة في آليات الرقابة الداخلية، حيث لا يبحث عن العمل في صالح تعظيم قيمة السوق للمؤسسة و إنما يبحث عن إرضاء منفعتة الخاصة.

ج- التجذرية الدفاعية: في هذه الحالة إن المسير يقترب من نهاية عقده و بالتالي فهو سيتعامل من منطلق خوفه و قلقه على ضياع منصبه و كنتيجة لهذه الأوضاع فإنه سيتبنى استراتيجيات دفاعية كممارسة الرقابة.

عموما أطراف علاقة الوكالة تتبنى سلوكا انتهازيا فهم يبحثون عن الاستفادة من نقاط الضعف و الثغرات الموجودة في العقود.⁶

إن هذا السلوك الانتهازي ينشئ تكاليف الوكالة و هذا ما سنتعرض له في هذه النقطة.

3- تكاليف الوكالة:

إن تكاليف الوكالة هي الأموال التي ينفقها حملة الأسهم لمتابعة الأنشطة التي يقوم بها وكلائهم, ذلك لأن حامل السهم لا يمكنه بمفرده القيام بعملية المتابعة المستمرة نظرا لكثرة ما تتطلبه من مال و وقت و جهد للحصول على المعلومات الكافية و الصحيحة عن تصرفات مديري المؤسسات.

⁶ Charreaux G- la théorie positive de l'agence- positionnement et apports – OP.CIT- P3

² عبد العال طارق- شركات قطاع عام و خاص و مصارف (المفاهيم- المبادئ- التجارب- المتطلبات) –
الدار الجامعية 2008 الإسكندرية- ص72.

إن تكلفة الوكالة يمكن أن تأخذ بعض الأشكال الآتية:²

- مصاريف مراقبة تصرفات الإدارة و المسيرين.
- مصاريف هيكلية التنظيم بما يساعد على التقليل من التصرفات غير المرغوب فيها من قبل المسيرين.

إن فتكالييف الوكالة هي ذات نطاق واسع و تشتمل على تكاليف المراقبة وهي الناجمة عن قياس و تصحيح أداء المسيرين للتأكد و ذلك حتى يطمئن الملاك إلى أن المسير يعمل على تعظيم ثروتهم و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة بشكل مرضي.

بالإضافة إلى هذه التكاليف نجد تكاليف الإفلاس أو الفشل و تشتمل على تحليل أسباب هذا الفشل و ذلك لأجل تجنب هذه الأسباب مستقبلا و القضاء على أي معوقات تصاحبها.

بتفصيل أكبر تكاليف الوكالة تضم تكاليف المراقبة و المتابعة المعتمدة من طرف المسير و تكاليف الواجبات المأخوذة من طرف العون و الخسائر المتبقية المتعلقة بضياح الفعالية التي يمنى بها المسير نتيجة تباعد المصالح مع العون.⁷

كما نجد التكاليف الرسمية كالعقد مع البنك و كذا مجموعة من التكاليف الغير الرسمية كالرشوة.

المطلب الثاني : نظرية حقوق الملكية

إن القبول بأهمية حقوق الملكية من قبل علماء الاقتصاد لم يتم إلا في العقود الأخيرة و قبل الحديث عن هذه النظرية فإننا نتساءل عن الأسباب التي أدت إلى إهمال حقوق الملكية الفردية في البحوث الاقتصادية ، حيث لا نستطيع الاكتفاء بمجرد اللوم على الأنماط الاقتصادية التي تستخدم في الدراسات، بل يتوجب الرجوع إلى النظريات الفكرية التي تقف وراء ذلك الإهمال.

نلاحظ أن Adam Smith لم يهمل الملكية الفردية، فقد جاء في أول محاضرة ألقاها ضمن السلسلة الأولى من محاضراته حول فقد القانون و قال ما يلي:

⁷Charreaux G et Pitot Belin J.P- La théorie contractuelle des organisation- une application au conseil d'administration- Université de Dijon- 1985- p07

" إن الواجب الأول و الأساسي لأي نظام حكومي هو الحفاظ على العدالة : منع أعضاء المجتمع من أن يتعدى أي منهم على ممتلكات شخص آخر، أو الاستيلاء على ما هو ليس لهم إذن النظام هو إعطاء كل واحد التملك الآمن و السلمي لممتلكاته"⁸

و كذلك المفكر "جيرمي بينثام" الذي كان موافقا حول قانون الملكية في قوله: " إن القانون الذي يحمي هو أنبل انتصار حققته البشرية على نفسها"

إن العالم الاقتصادي Hayek في أواخر حياته عاد للاعتراف بأهمية حقوق الملكية في القليلات الاقتصادية في كتابه بعنوان " الطريق إلى الرق" و هو بحث سياسي دافع من خلاله Hayek عن الملكية الفردية قائلا:

" إن نظام الملكية الفردية هو الضمان الأكبر للحرية، ليس فقط لأولئك الذين يملكون و لكنه بدرجة قليلة إلا قليلا لأولئك الذين لا يملكون"

و حقيقة أن السيطرة على وسائل الإنتاج موزعة بين الناس، و ذلك حتى يعملوا بصفة مستقلة عن بعضهم البعض و هذا ما منع وقوعنا تحت السيطرة الكاملة لأي إنسان ، و أننا كأفراد نستطيع أن نقرر ما نعمل بالنسبة لأنفسنا ، فإذا كانت جميع وسائل الإنتاج تحت سيطرة يد واحدة سواء كانت اسميا بالمجتمع ككل أو بيد دكتاتور فإن من يملك مثل هذه السيطرة لقادر على السيطرة الكاملة علينا.

"أرمن لكيان" و "رونالد كوز" هما من بين مؤسسي المدرسة الاقتصادية الحديثة ، و فيما يتعلق بحقوق الملكية لقد عملوا ليس فقط على تحديد أهمية نظام الملكية الفردية بالنسبة لإدارة الاقتصاد بكفاءة و لكن في تحديد الظروف التي تؤدي إلى تحويل و تكوين حقوق الملكية الفردية و قد كتب الكيان: وفق نظام حقوق الملكية ، فإنني اعني طريقة أن تحول إلى الأفراد سلطة اختيار بضائع محددة و استخداماتها مابين مجموعة من الاستخدامات المسموح بها .

"حق التملك بالنسبة لي يعني بعض الحماية من خيارات آخرين ضد إرادتي في استخدام موارد تعتبر مملوكة لي".

إن الأفراد في جميع المجتمعات لهم مصالح متضاربة و إحدى وسائل حل هذه التضاربات هي عن طريق المنافسة ، فنظام الملكية الفردية في المجتمع يحدد الأشكال المسموح بها في التنافس و يعطي الحق المطلق للأفراد لاستغلال مواردهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، و كذلك الحق في تحويلها.

⁸ Jean Paul Marechal- éléments d'analyse économique de la firme- édition Didact éco1999- p12.

إن مثل هذا النظام يمنع استخدام القوة و يشجع التعاون و الحقيقة هي أن المنافسة الاقتصادية هي نظام للتعاون الاجتماعي، و بقدر ما تكون حقوق الملكية الفردية مصانة و قوية، بقدر ما يكون نظام الأسعار ناجحاً في تخصيص الموارد و تعظيم الثروات.

إن مفهوم قوانين الملكية تركز على مبدأ الحق و قابلية التحويل من أجل السماح بتبادل التجارة، و تشمل حقوق الملكية على عنصران رئيسيان هما:

1 - حقوق الأفراد بالاستفادة من مواردهم بالطريقة التي يرونها مناسبة مادام أنهم لا يعتدون على حقوق أناس آخرين.

2- قدرة الأفراد على نقل أو تبادل تلك الحقوق على أسس طوعية ، و هنا تظهر مدى فعالية عنصر الأسعار في تخصيص البضائع و الخدمات في الاقتصاد بكفاءة. ولقد أثبتت التجربة أن النظم الاقتصادية التي يعمل فيها عنصر الأسعار بكفاءة هي النظم الأفضل في تكوين الثروة.⁹ و باختصار كلما كانت حقوق الملكية الفردية أقوى كلما كان النظام الاقتصادي أكفاً في توزيع الموارد و تعظيم فرص تكوين الثروات.

و الآن سأقوم باستعراض بعض التعاريف المقدمة لحقوق الملكية و هي كالتالي:

1- تعريف *Bearle Means* (1932):

يعد *Bearle* و *Means* من أهم الباحثين حيث قاما بدراسة الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، و مدى قدرتها على مراقبة المساهمين في ظل التغيرات الصناعية الضخمة التي شهدتها و كذلك نمو أسواقها المالية.

لقد تحدث *Bearle* في سنة 1932 عن المؤسسة الحديثة و الملكية الخاصة في الكتب التي ألفها حيث ركز على الآثار المترتبة عن الطبيعة المتغيرة لملكية الشركات الكبيرة حيث لاحظ أن معظمها لم يعد يسيطر عليها أصحابها و كتب يقول:

إن قانون الملكية يوحي بأن يكون المديرين منضبطين و جميع الأرباح ينبغي أن تعود على المساهمين، كما أن الدور الأول و الأساسي لهؤلاء المديرين هو تحقيق أكبر حصة ممكنة من الأرباح للمؤسسة و هذا يظهر مدى فعاليتهم.

⁹ جيمس غوارتيني و روبرت لوسون- الحرية الاقتصادية في العالم- التقرير السنوي لعام 2002- فانكوفو- ص 6-7

2- نعرية Alchan Demsetz (1972):

حسب Alchan و Demsetz فإن نظرية حقوق الملكية تنطلق من فكرة أن كل مبادلة بين شخصين هي مبادلة حقوق الملكية بالنسبة للأشياء موضع التبادل و بالتالي فإن حق الملكية هو حق اجتماعي لاختيار استعمال سلعة اقتصادية.

و قد كتب Alchan عن أهمية نظام الملكية الفردية ليس فقط لإدارة الاقتصاد بكفاءة و إنما في تحديد الظروف التي تؤدي إلى تمويل و تكوين حقوق الملكية الفردية قائلا: "وفق نظام حقوق الملكية فإنني أعني الطريقة التي تحول بموجبها للأفراد سلطة اختيار بضائع محددة و استخداماتها ما بين مجموعة من الاستخدامات المسموح بها، فحق التملك بالنسبة لي يعني بعض الحماية من خيارات آخرين ضد إرادتي في استخدام موارد تعتبر مملوكة لي".¹⁰

3- _____:

إن حقوق الملكية يمكن تعريفها بصفة إجمالية على أنها:

« حق اجتماعي يتمثل في اختيار استعمال سلعة اقتصادية "، و هذه الوضعية تشير إلى أن امتلاك مؤسسة يعني أن يقوم مختلف الموردين بإحضار الموارد و ذلك بموجب الشروط الموجودة في العقد. كذلك الملكية تعني أن الأرباح المحققة من هذه العملية تكون نتيجة لوجود مختلف العناصر الثابتة في العقد.

من جهة أخرى، تؤخذ القرارات و ذلك حسب كل منطقة من أجل الاستعمال الصحيح و الاستغلال الأمثل للموارد الموجودة في المؤسسة لزيادة النشاط ، كما أن مختلف هذه القرارات يجب أن تكون موضحة في العقد.¹¹

¹ الشان ارم ايه – القوى الاقتصادية في العمل – مطبعة الحرية 1997 – ص 130.

¹¹ coriat B et Weinstein O- les nouvelles théories de l'entreprise – le livre de poche _Paris1005

المبحث الثاني: نظرية تكاليف الصفقات

في التحليل الاقتصادي للمؤسسات يقدم Coasse تفسيراً مقترحاً لتواجد الشركة ، يقدمها بأنها تشكل تنظيماً أكثر فعالية من السوق لأنها تسمح باقتصاد و تقليل تكاليف الصفقة، ثم جاء بعد ذلك Williamson حيث طور نظرية لتطوير الأشكال التنظيمية الداخلية من عدة نواحي ، فمفهوم الصفقة هو في قلب التحليل المقدم من طرفه و هو يبحث عن أشكال المؤسسة الأكثر كفاءة أي التي تسمح بتدنيه التكاليف. و الآن سأقوم باستعراض نظرة الباحثين لهذه النظرية.

المطلب الأول: نظرية Ronald Coasse (1937):

يعد Ronald Coasse من الاقتصاديين و هو حائز على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1991، طرح سؤال عن انه كيف يمكن للأفراد المتواجدين في السوق أن يجتمعوا و يشكلوا مؤسسة¹²؟
و تزامناً لما جاء من قبل في نظرية الوكالة ، و تحليل Coasse الذي طور في مقال في مجلة Economica الصادرة في تاريخ 1937 تحت عنوان " طبيعة المنشأة " و قيل ذلك إذا تتبعنا منطق أو تفكير المدرسة النيوكلاسيكية حيث اعتبرت أن التبادلات التجارية تتم وفق المفهوم التالي :
-الشخص المنسق للعروض و الطلبات الناتجة عن السوق هو مقترح السعر الأولي و بذلك فإن العارضين و الطالبين يتموضعون حسب السعر.

¹د. كرزابي عبد اللطيف- محاضرة عن المرونة التنظيمية و العولمة للسنة اولى ماجستير – جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011.

-إذا كان هناك اختلال في التوازن بين العرض و الطلب يمكن للفرد أن يقترح أسعار جديدة.
-إذا كان العرض يفوق الطلب تكون الأسعار الجديدة منخفضة و إذا كان العرض أقل من الطلب يكون السعر الجديد مرتفع.

و يبقى هذا المفهوم ساري المفعول حتى يكون هناك توازن بين العرض و الطلب و بالتالي :
نرى أن الفرد الذي يقوم بجمع المعلومات ، تنفيذ و أداء الحسابات ، إعادة توزيع المعلومات و غيرها من الوظائف يجري الكثير من النشاطات اللازمة لتحقيق التوازن.
و تعد هذه النقطة رئيسية في بناء تحليل Coasse، وان النشاطات الضرورية للتنسيق التجاري لها تكلفة سميت فيما بعد " تكاليف الصفقات " و بشكل أكثر تحديدا فإن التكاليف المستعملة في السوق يمكن تصنيفها إلى ثلاثة فئات¹³:

1- تكاليف البحث و المعلومات:

مثلا إذا أردت شراء سيارة لا بد أن تجمع معلومات كافية عن مختلف العروض و التحرك بين مختلف المتعاملين، و محاولة المقارنة بين التكاليف لكن هذا مكلف من حيث الوقت و التنقل .

2- تكاليف:

في بعض الأحيان تكون خصوصيات تنفيذ العقد بين العارض و الطالب معقدة مثلا : الكمية الواجب توريدها ، المدة الزمنية ، النوعية الجديدة و الثمن المطلوب ، الضمان المقترح ... و لهذه الأسباب سيستغرق اتخاذ القرار وقت و بالتالي تكلفة .

3- تكاليف:

إذا تم العقد يجب ضمان احترامه و تطبيقه و يرى Coasse أن المتعاملين لهم الخيار بين أهم وسيلتين للتنسيق و هما السوق و المؤسسة ، اللتان تشكلان معا الهيكل المؤسسي للنظام الاقتصادي .

كلما ارتفعت هذه التكاليف كلما ارتفع حجم المؤسسة، و هنا المؤسسة تصبح بديلا للسوق.
- إذا بقيت تكاليف الصفقات تكبر هل هذا يعني أن حجم المؤسسة له حدود؟ تكبر المؤسسة حتى تصل تكاليف التنظيم (التسيير) الداخلية أكبر من تكاليف الصفقات كما أن تكاليف الصفقات في وقتنا الحالي هي

¹³ Tersen Denis, Bricont Jean Luc- L'investissement internationale- édition Armand colin- Masson-Paris1996-p66.

منخفضة بسبب تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات حيث تستطيع الحصول على المعلومات التي تريد و في اقصر وقت.

إن نظرة Coasse للمؤسسة كانت كالتالي¹⁴:

المؤسسة ما هي إلا بديل للتعاملات التي تحدث في السوق وهي مصدر للثروة، أما فيما يخص توزيع هذه الثروة فتلعب الأسعار دور أساسي في السوق أما داخل المؤسسة فإنها تتم على أساس العلاقات السلطوية.

إنشاء المؤسسة متعلق بارتفاع تكاليف الصفقات فكلما كبرت كبر حجم المؤسسة وهنا تبدأ المؤسسة في نشاطات مختلفة و كمثال على ذلك:

مؤسسة في مجال المحروقات تبدأ العمل في عملية استخراج البترول و عندما توسع من نشاطها فإنها ستقوم بعملية تحويله ثم توزيعه...

كما أن العمل داخل المؤسسة يتسم بالمركزية و ذلك لأنه خاضع لقوانينها، عكس السوق الذي يتسم باللامركزية.

بتفكير بسيط و الذي يتطلب أن يكون معمقا : Ronald Coasse الذي وصف مختلف تكاليف الصفقات (من تكاليف البحث و المعلومات ، تكاليف التفاوض و اتخاذ القرار ، تكاليف المراقبة)، قد أكد أن تكاليف المنظمة الداخلية ترتفع مع حجم المؤسسة لكن لم يفسر بطريقة محكمة جذور هذه التكاليف : في أي حالة ترتفع ؟ وفي أي حالة تكون ضعيفة ؟ لكن Williamson هو الذي سيتعمق و يعرف مفاتيح المتغيرات على أساس مختلف التكاليف المفسرة ل Coasse .

المطلب الثاني : نظرة Oliver Williamson (1985)؛

¹⁵ هو منظر حائز على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 2009 ، قام بتأليف 5 كتب و 169 مقال ولد في ولاية "يسكنسن " الأمريكية و هو يعمل في جامعة كاليفورنيا في بيركلي منذ 1988 ، حيث ركز

¹⁴.د. كرزابي عبد اللطيف- ندوة حول الحوكمة في الشركات- جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان- 2010- 2011.

¹⁵ <http://ar.wikipedia.org/wiki>

Williamson على تحليل تكاليف الصفقات (التبادلات) مستندا في ذلك على دراسات سابقة لـ Coasse و Simon ، و ذلك بالنظر إلى عمليات الإنتاج على أنها مجموعة من الخطوات المنفصلة فيما بينها تكنولوجيا. و يركز "Williamson" على الاهتمام بتكاليف الصفقات ما بين المراحل وقد قام بتعريف الصفقة على أنها:

" هي عبارة عن انتقال منتج أو خدمة نتيجة اعتماد مرحلة على نتائج المراحل السابقة وهذا الانتقال يمكن أن يكون مكلفاً". وقد اعتمد "Williamson" على تحديد العوامل المحددة لتكاليف الصفقات وركز في البداية على المقارنة بين المؤسسة والسوق. كما جاء بإضافة لما جاء به Coasse وهو تكاليف العقود.

1- كالف العقود :

إن تكاليف العقد يمكن تقسيمها إلى قسمين و هما¹⁶:

- تكاليف ما قبل العقد ، حيث لا يمكن أن تنتبأ بكل التكاليف كما نلاحظ بأن العقود التي يبرمها الأفراد معا تحت فرضية الرشادة المحدودة هي بالضرورة غير مكتملة.
- و تكاليف ما بعد العقد.

إن العوامل المسببة لتكاليف الصفقات مرتبطة من جهة بسلوك الأفراد، و من جهة أخرى بخصائص الصفقات.

وفيما يتعلق بالسلوك فان "Williamson" يعتبر أن الأفراد يتصرفون برشاده محدودة وبناتهازية كاملة وفي المقابل يحدد الصفقات من خلال معرفة نوعية الأصول والتكرار وحالة عدم التأكد.

2- كرة الانتهازية :

يعتبر 'ويليام سون' أن الأفراد يتصرفون برشاده محدودة (قريبة من تلك التي تعتمد عليها نظرية الوكالة) ، هذا المفهوم و وضعه Simon سنة 1991م حيث يرى أن القدرات الفيزيولوجية للأفراد صغيرة جدا للقيام بتخزين ومعالجة المعلومات الغنية والمعقدة ونتيجة لذلك يعجز الأفراد عن تحديد مجموع

¹⁶السلطة والحكم في المنظمة (الحكم الراشد)

البدائل المتاحة أمامهم (حالية و مستقبلية) من اجل تعظيم دوال منفعتهم،أي أن الأفراد يستندون على مجموعة فرعية من المعلومات و يتصرفون مادام أنهم راضون¹⁷.

كما أن الفكرة الانتهازية تقوم على انه لكي يحقق الإنسان غاياته قد يستعمل طرق غير شرعية أو غير قانونية مثل الحيلة و الكذب أو طرق أخرى مختلفة، لأن لديه سلوكيات انتهازية بطبعه. ويميز " Williamson " نوعين من الانتهازية:

- انتهازية قبلية: و من الآثار المترتبة عنها نجد الاختيار المعاكس و زوال الأسواق.
- انتهازية بعدية: و من الآثار المترتبة نجد المخاطرة الأخلاقية و تغيير السلوك.

3 - نوعية الأصول :

الخاصية الأساسية في نمط تحليل Williamson هي خصوصية الأصول المطبقة في الصفقات.

نقول عن أصول أنها نوعية (خاصة) عندما توافق استثمارا مستديما، و يجب أن تضطلع لدعم معاملة خاصة، وهذا الاستثمار لا يكون مرتبطا بصفقة أخرى غير الصفقة المشار إليها.

مارشال هو أول من تطرق إلى هذا المفهوم عام 1890م: " إن الذي يدير عملا هو على معرفة بالأشخاص والمواد التي يجب أن تباع في بعض الحالات بسعر أعلى، لكن في حالات أخرى تجربته لا قيمة لها خارج نشاطه المعهود ، وعند مغادرته يمكن أن يخسر مرات عديدة من راتبه لأنه في موضع آخر لا يستطيع الحصول على نصف راتبه."

إن الأشياء المراد تبادلها تختلف حسب طبيعتها فبعض الأصول يمكن أن تتكرر في عملية التبادل ، في حين أن البعض الآخر يتم استبدالها مرة واحدة، فنوعية الفاعلين تخلق علاقة ارتباط الشخصية بين طرفي العقد) وهذا ما يؤدي إلى زيادة المشاكل المتعلقة بالسلوكيات الانتهازية) إذ أن نوعية الأصول هي السبب الأساسي لوجود المؤسسة و التي تتخللها التردد و الشك في قيام المعاملات و يمكن تقسيم الأصول الخاصة إلى خمس فئات:

1- الأصول المادية الخاصة:

²<http://wadilarab.kalamfikalam.com/t12160-topic>

تتكون من الأثاث والآلات التي لا يمكن استعمالها إلا في نشاط محدد مثلا : الأفران لصنع الزجاج لا يمكن استعمالها لنشاط آخر غير الزجاج.

ب- الأصول الواقعة في مكان محدد:

بعض الأصول مثل المناجم تقع في أماكن خاصة لا يمكن نقلها دون تحميل تكاليف نقل باهظة.

ج- الأصول البشرية الخاصة:

نقصد بها اليد العاملة التي تملك مؤهلات خاصة جدا.

د- الأصول المخصصة:

هي مخصصة لتلبية طلب زبون محدد وحده فلا يوجد طلب غير الطلب الذي تقدم به العميل، فمثلا لتلبية

الطلب على إطارات لآخر طراز لسيارة "رونو" فان "ميشلان" طورت آلة لا يمكن استخدامها إلا

لإطارات "رونو" ، الآلة أصلا مخصصة لإطارات "رونو".

هـ- الأصول غير المادية (المعنوية):

مثل براءات الاختراع، شهرة المحل، العلامات التجارية، فمثلا براءة الاختراع لمنتج معطى لا يمكن استعمالها لصنع أي منتج آخر (ليس لها منفعة).

في كل مرة نجد أن درجة تخصص الأصول ذو أهمية:

1- الأصول المتخصصة كلية لا يمكن لها دعم إلا صفقة واحدة وواحدة فقط.

2 - الأصول المتماثلة كلية يمكنها إمساك مجموعة الصفقات المتوفرة.

كذلك بين Williamson أن شرط تخصص الأصول لا يكفي بل يجب التحقق من الشرط الثاني

الواو هو: "عدم التأكد"

هذا المصطلح يرجع إلى الاقتصاد في تشكيلة المستقبل الذي يمكن أن يكون أكيد و خطر أو غير أكيد .

- المستقبل الأكيد : كما في النموذج النيوكلاسيكي الأساسي ، يمكن للأفراد أن يكون لهم تبني سلوك امثل لدالة منفعتهم.

- المستقبل الخطير : و نقول كذلك "حالة عدم التأكد الضعيفة" ،حيث أن الأفراد لا يعرفون بثقة المستقبل و

لكن بالاحتمالات فقط فمثلا الأفراد لا يعرفون بدقة أسعار السوق المستقبلية.

و في النهاية حالة عدم التأكد يمكن أن تكون قوية، وهي التي ظهر بها k.Knight و التي تسمى :
- حالة عدم التأكد الجذري : و في هذه الحالة لا يمكن للأفراد قياس حالة عدم التأكد فيها، لأنه لا يمكنهم معرفة المستقبل، فمثلا إذا لم نعرف ماذا يأكل المستهلك في مدة 10 سنوات، من المنتجات الحالية ، المنتجات الجديدة، و المنتجات التقليدية؟ المؤسسة تكون معرضة إلى مشاكل في اتخاذ القرار الأمثل ، كما اشرنا إليه سابقا حالة عدم التأكد الجذري ، هي إحدى محددات محدودية تفكير الأفراد:

1- لا يمكن معالجة جميع المعلومات المتوفرة.

2- لا يمكنهم معرفة جميع المعلومات المستقبلية التي سوف تحدث في المستقبل.

بالعودة إلى تحليل' وليمسون' في غياب حالة عدم التأكد بتحديد السلوك المستقبلي للشركاء المحتملين، خطر الانتهازية يختفي، حيث أننا نعرف مسبقا هل الشريك سيكون انتهازيا أو لا يكون، على الأقل يمكن التنبؤ في وقت كتابة العقد.

كذلك تجدر الإشارة إلى أن Coase تحدث عن حدين هما السوق و المؤسسة (الإنتاج و توزيع الثروة) فهل يجب أن يكون هناك وسيط أي تنظيم وسيطي؟.

مثال:

إذا كان المنتج موضوع التعاقد له خصوصيات معينة فإن الاتفاق لن يكون على أساس الأسعار و إنما على أساس النوعية و هنا نتحدث عن الثقة ، فكل المنظمات الكبيرة اليوم هي تتواجد بين السوق و المؤسسة و هذه الأشكال الوسيطة هي : الشراكة – الاندماج أو المقاول.

المبحث الثالث: نظرية أصحاب المصلحة La théorie des parties prenantes

لقد كان الاتجاه السائد في ظل الثورة الصناعية هو تعظيم الأرباح (المصلحة الفردية تشكل مصلحة المجتمع) و تطور هذا المفهوم فيما بعد ليصبح (مصلحة المؤسسة هي مصلحة المجتمع)، حيث يبرر كل شيء لصالح الأعمال على حساب مصالح الأطراف الأخرى.

لقد بدأت الدعوة للحد من هذه الظاهرة و الاهتمام بالعامل البشري في بداية القرن 19 ثم بدا اتجاه جديد يتسم بالتأكيد على مصالح الأطراف الأخرى ذات الصلة بالمؤسسة فبدأت بالعاملين و من ثم العملاء ، المورددين ، الموزعين ، المنافسين و صولا إلى المجتمع ككل حيث أن المؤسسة التي تعمل بمسؤولية تجاه المجتمع فهي بذلك تطبق أخلاقيات العمل.

المطلب الأول: مفهوم أصحاب المصلحة

1- اصول مفهوم أصحاب المصلحة¹⁸

مصطلح "أصحاب المصلحة" في أغلب الأحيان يترجم بـ"الطرف المعني" أو "صاحب الحقوق"، أما وفقا لـFreeman استخدم لأول مرة في عام 1963 خلال عرض تقديمي لبحث في معهد ستانفورد. خلقه لها نابع من التعامل مع مصطلح « Stackholder » (الذي يعني المساهمين) لإظهار أن للأطراف الأخرى مصلحة "حصة" في المؤسسة. إن نظرية أصحاب المصلحة تسعى بذلك لتحل محل الرؤية التقليدية للمؤسسة ، يشار إليها باسم « Stockholder Theory » الذي ينص على أن من واجب المدراء العمل بشكل حصري لسبيل مصالح المساهمين.

¹⁸ Samuel MERCIER (L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature)p2.

قبل استخدام هذا المصطلح ، يمكن أن نعتبر دود (1932) وبرنار (1938) رواد نظرية أصحاب المصلحة اللذان قدما فكرة أن الشركة يجب أن توازن بين المصالح المتنافسة لمختلف المشاركين من أجل الحفاظ على التعاون اللازم.

ففي الثلاثينات ، عدد قليل من الشركات الكبيرة الأمريكية مثل جنرال إلكتريك والتي وفقا Hummels عرفت أربعة أصحاب المصلحة ب: العملاء والموظفين والمجتمعات المحلية والمساهمين .

و يبدو أن Ansoff هو أول من استخدم مصطلح أصحاب المصلحة في التعريف بالأهداف التنظيمية. وهو يعتقد أن مسؤولية الشركات هي التوفيق بين المصالح المتضاربة للمجموعات الآتية : القادة(المسيرين) ، الموظفين والمساهمين والموردين والموزعين.

يجب على المؤسسة ضبط أهدافها لإعطاء حصة عادلة من المكافآت. فالربح هو احد مؤشرات الارتياح، ولكن لا يشكل بالضرورة دورا رئيسيا في هذه المجموعة من الأهداف.

مفهوم أصحاب المصلحة لم يظهر حقا في الأدبيات في مجال الإدارة إلا بعد نشر كتاب فريمان : الإدارة الإستراتيجية سنة 1984 : أين تطور مفهوم أصحاب المصلحة بطريقة متزايدة في تحليل علاقة الاقتصاد بالمؤسسات في البحث عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

2- تعريف أصحاب المصلحة : 19

في التعريف الأصلي لمعهد بحوث ستانفورد (1963) ، مفهوم أصحاب المصلحة يعني المجموعات الأساسية لبقاء المؤسسة. هذا المعنى مشابه جدا لمفهوم Rhenman (1965) و Stymne حيث أن PP هو المجموعة التي تعتمد على المؤسسة في تحقيق أهدافها الخاصة، وبأن هذا الأخير يعتمد على وجودها.

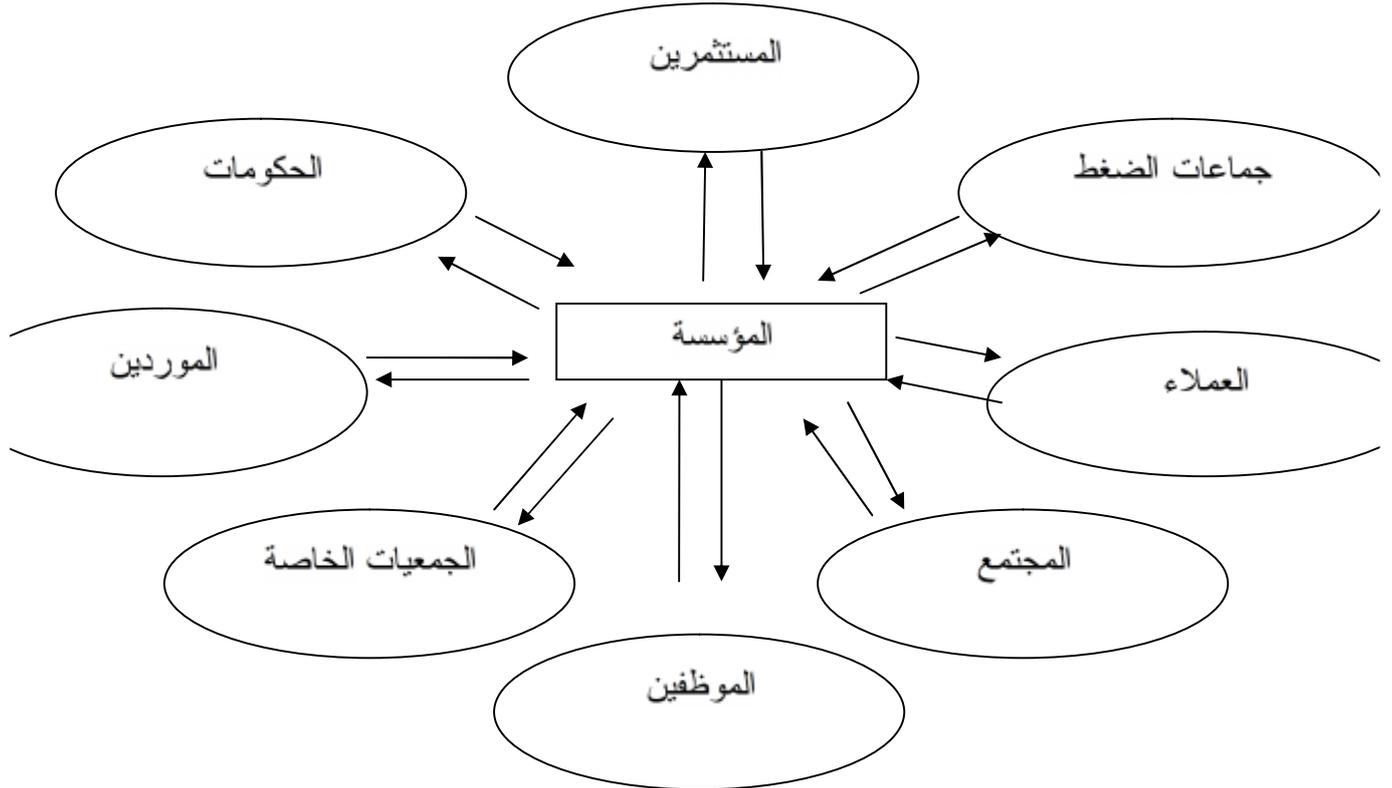
والتعريف الأكثر شهرة (والذي يعطي معنى مصطلح PP على أوسع نطاق) هو الذي اقترحه فريمان (1984)، باستثناء بما في ذلك Carroll (2000) و Buchholtz بان:

"أصحاب المصلحة هم كل فرد أو مجموعة من الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالأهداف التنظيمية. في هذه الرؤية يعني: موردين ، جماعات الضغط ، العملاء والموظفين

والمستثمرين والمجتمع، وما إلى ذلك " (انظر الشكل 1).

¹⁹ Christine la garenne(Entreprise et environnement) P 163

الشكل (01-01) : أصحاب المصلحة¹



المصدر:¹ *L'apport de la théorie des parties prenantes au management*

Stratégique : une synthèse de la littérature (Samuel MERCIER) - p04

يستثنى من هذا المنطلق أولئك الذين لا يمكن أن يؤثروا على المؤسسة (بسبب غياب سلطتهم)، وأولئك الذين لا تتأثر تصرفاتهم (بسبب عدم وجود أي علاقة). وينبغي أيضا ملاحظة جيدا أنه PP دون أن تتأثر يمكن أن تؤثر على المؤسسة (والعكس بالعكس). ويمكن بالتالي أن تكون هذه PP حتى المحتملين الذين يشكلون فرصة أو خطرا على المؤسسة.

4 - أخلاقيات الأعمال و أصحاب المصالح²²

إن الواجبات الأخلاقية التي على المؤسسة أن تقوم بها اتجاه أصحاب المصالح هي كالاتي:

❖ واجبات اتجاه حملة الأسهم:

يتوقع المساهم أن يحصل على عائد في الاستثمار و مع ذلك قد يختلف المستثمرون في تفضيلاتهم للربح الحالي مقابل الربح في المستقبل و احتمالات زيادة المخاطرة، و التمسك بممارسات المسؤولية الاجتماعية التي تعني الاهتمام بمصالح المساهمين، كما أن لمدراء الأعمال التنفيذيين واجب أخلاقي يتمثل في السعي لتحقيق إدارة مربحة لمالكي الاستثمار.

❖ واجبات اتجاه المستخدمين:

تبرز الواجبات الأخلاقية اتجاه المستخدمين من خلال ما يتعلق بالاستحقاقات و منزلة الأفراد الذين يكرسون جهودهم في العمل. و تتطلب مبادئ صياغة الإستراتيجية استخدام قرارات تتصل بالعدالة و التي تتعلق بعملية القانون فيما يخص التعامل مع هؤلاء الموظفين.

❖ واجبات اتجاه الزبائن:

تبرز الواجبات الأخلاقية اتجاههم من خلال التوقعات التي تهتم بشراء السلع و الخدمات و التقدير غير المناسب لهذا الواجب يقود إلى المسؤولية القانونية و دمج الوكالات القانونية لحماية المستهلك و كل أنواع الاستراتيجيات التي تتصل بالمسائل الأخلاقية و التي هي في تزايد.

❖ واجبات اتجاه المجتمع:

يبرز من خلال الوضع الشرعي للمؤسسة كفرد في المجتمع و كمؤسسة اجتماعية و بما أن الزبائن و المجتمع يسببان استمرار الأعمال تقوم المؤسسة بدفع حصتها من الضرائب لتغطية نفقات: العدالة، الطرق، الطرق السريعة،... ولا يقتصر دورها فقط على المشاركة في دفع الضرائب و إنما يمتد إلى كل ممارسات المؤسسة في المجتمع.

¹ د. زكريا مطلق الدوري، د. أحمد علي صالح- إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة- دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة - عمان - الأردن- 2009- ص 262- 264 .

المطلب الثاني : التخليء الناقد لنظرية أصحاب المصلحة 23

لقد سعى عدد من الكتاب لانتقاد نظرية أصحاب المصلحة وتوصياتها. و النقد ركزوا من ناحية على عدم وضوح الآثار الإدارية، ومن ناحية أخرى على التشكيك في الأسس المعيارية لهذه النظرية.

1- نظرية أصحاب المصلحة إطارا للآثار الإدارية المحدودة :

إن الانتقاد هنا يأخذ أوجه القصور في نظرية أصحاب المصلحة.

❖ مفاهيم غير عملياتية:

أظهر تحليل مفهوم **PP** نوع من النقص في الصرامة و الخلافات القوية حول موضع التنفيذ. وهكذا فإن السؤال الأساسي يتعلق بالتعريف بـ **PP** . فالمفهوم يشكل نوعا من الخلط بين الأفراد والجماعات. في الواقع، قد ينتمي الفرد إلى عدة مجموعات: يمكن أن يكون على حد سواء: المساهمين، الموظفين، عضو في المجتمع والمستهلك. Martinet يستخدم مفهوم **PP** لأجل وصف هذه الوضعية أين يتم التعريف

بمسؤوليات المؤسسة المتعلقة بالأفراد أو الجماعات، ففي سياق العولمة تحديد **PP** يمثل مشكلة خطيرة أين تنظم مسؤولية المؤسسات تجاه المجتمع وهذا يثير أيضا مسألة ترسيم الحدود في المؤسسة.

وأخيرا ، فإن تحقيق فوائد **PP** يطرح مشكلا حول مسألة التسلسل الهرمي لمصالح **PP** المختلفين.

❖ كيفية تحديد الأولويات؟

تقترح نظرية أصحاب المصلحة أن القوى الاجتماعية بدلا من قوى السوق هي التي تحدد تخصيص الموارد بين المصالح المتنافسة و في هذا السياق ، ما هي معايير التطبيق؟ Freeman يشير إلى أن لكل **PP** نفس القدر من الأهمية بالنسبة للمؤسسة. Preston و Donaldson يوضحان بأنه لا يجب تعريف كافة **PP** بنفس الطريقة في اتخاذ القرارات التنظيمية.

²³ Samuel MERCIER (*L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*)p13...18.

نظرية أصحاب المصلحة لا تبدو دقيقة جدا في توزيع السلطة و لا تحدد أبدا كيف يمكن أن تكون **PP** ممثلة أو كيفية توزيع السلطة بطريقة تحمي مصالح الجميع. Freeman و Evan يشيران إلى أن إنشاء مجلس الإدارة يشمل ممثلين من خمس مجموعات و هي : حملة الأسهم والموظفين والزبائن ، الموردین وأعضاء المجتمع المحلي.

أهداف المنظمة غير واضحة :

الاعتراف بمصالح **PP** وتنمية استراتيجيات للاستجابة للمصالح المشروعة لهم لا يمكن من إيجاد رؤية واضحة لأهداف المنظمة، ويرى أن معالجة العلاقات مع **PP** على غرار العلاقات بين الإدارة والمساهمين يسهم في التخفيف من أهداف المنظمة ، والتخفيف من مخاطرة المديرين. Goodpaster يشير أيضا إلى مخاطر الخلط بين المنظمة مع مؤسسة سياسية.

الآثار المترتبة من نظرية أصحاب المصلحة في إطار حوكمت المؤسسات غير واضحة. و الباحثين لم يحددوا التغييرات التي ينبغي أن تؤدي إلى تشجيع المؤسسات على اتخاذ المزيد من الاعتبار لمصالح **PP** . إن دراسة الأنظمة المختلفة من الحكم تشير إلى إمكانية التنمية كما أشار إلى ذلك Etzioni أن الحوكمة :هي بناء اجتماعي يعكس قيم ومصالح واحتياجات المجتمع ، وإنه ليس من الواضح الاعتماد على آليات واضحة للحوكمة في سياقات أخرى. وأخيرا إن نظرية أصحاب المصلحة تعني أن المجتمع هو الذي يحدد نجاح المؤسسة.

2-نقد جذري على أساس نظرية أصحاب المصلحة للدفاع عن سيادة المساهمين :

وهذه هي قوة الأساس المعياري لنظرية أصحاب المصلحة التي هي موضوع التحديات الأكثر فتكا.

❖ الإشكال حول طبيعة المسؤولية :

بعض الباحثين رفضوا البعد المعياري كأساس لنظرية أصحاب المصلحة ، ويرون أنها تؤدي إلى الخلط بين المسؤوليات والأهداف التنظيمية : مصالح **PP** الآخرين كالمساهمين يشكلون قيودا يجب أن تؤخذ في الاعتبار لبلوغ الأهداف. و هكذا، فإن النظرة التقليدية للمؤسسة لا تنكر أهمية مصالح **PP**. ولكن إرضاء حاجاتهم لا يشكل سوى طريقة لتحقيق الهدف النهائي المتمثل في تعظيم الربح.

❖ التأكيد مجددا على حقوق الملكية للمساهمين

باحثون آخرون يسعون إلى الدفاع عن النموذج التقليدي الذي يأخذ في الاعتبار فقط حقوق المساهمين. فهناك ما يبرر تلك القاعدة من خلال الإشارة إلى مفهوم حق الملكية. فالعنصران الرئيسيان في حقوق الملكية هما:²⁴

* حقوق الأفراد بالاستفادة من مواردهم بالطريقة التي يرونها مناسبة مادام أنهم لا يعتدون على حقوق أناس آخرين .

* قدرة الأفراد على نقل أو تبادل تلك الحقوق على أسس طوعية .

و باختصار كلما كانت حقوق الملكية الفردية أقوى كلما كان النظام الاقتصادي أكفا في توزيع الموارد و تعظيم فرص تكوين الثروات.

الأفراد في جميع المجتمعات لهم مصالح متضاربة و إحدى وسائل حل هذه النزاعات هي عن طريق المنافسة.

إن نظام الملكية الفردية في المجتمع يحدد الأشكال المسموح بها في التنافس و يعطي الحق المطلق و الحصري للأفراد لاستغلال مواردهم بالطريقة التي يرونها مناسبة و كذلك الحق في تحويلها مثل هذا النظام يمنع استخدام القوة و يشجع التعاون.

²⁴ ، حمزة حسينة (المراجع السابق) ص 47.

الخاتمة:

لقد حاولت في هذا الفصل ذكر مختلف النظريات التي تعلقت بحوكمة الشركات بشكل أو بآخر بدءا بنظرية الوكالة التي درست علاقة انفصال الملكية عن الإدارة و كذا مختلف المشاكل التي تصاحبها، ثم انتقالا إلى نظرية تكاليف الصفقات التي حاول من خلالها Williamson إيجاد أفضل الطرق و الأساليب التي يتم بها تخفيض هذه التكاليف ، أما نظرية أصحاب المصلحة فقد بينت لنا ضرورة التحلي بالأخلاق في التعامل مع مختلف الشركاء.

الفصل الثاني

ماهية حوكمة الشركات

_____ :

تعتبر ظاهرة حوكمة الشركات احد أهم الآليات التي كشف عنها اقتصاد المعرفة و التي نالت اهتمام عالمي كبير من قبل المنظمات العالمية الدولية، نظرا لدورها في حماية الشركات من التعرض لحالات التعثر والفشل المالي و الإداري و أيضا لحمايتها من مخاطر التصفية ، هذا فضلا عن دورها في تعظيم قيمة المؤسسة في السوق و ضمان بقائها و نموها و استمرارها على المستوى المحلي و الدولي.

كما تعتبر الحوكمة عنصر لازم و متلازم في كافة الأعمال لأنها تشكل دورا مهما في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية على الصعيد الدولي كما على الصعيد المحلي و الإقليمي، حيث لا يخفى على احد أهمية الشركات و الدور الاقتصادي الفعال الذي تلعبه في بناء الاقتصاديات و نموها ، حيث يعتبر أداءها من أهم المؤشرات الاقتصادية و تطورها هو دليل عافية الاقتصاد و تقدمه ، و أن اقتصاد أي دولة يقاس بمؤشر أداء الشركات فيه.

و لذلك سوف نتناول في هذا الفصل مفهوم حوكمة الشركات و ذلك بالتعرف على نشأتها و الأسباب التي أدت إلى ظهورها و انتشارها في وقتنا الحالي و كذا أهميتها من مختلف النواحي وكذا الأطراف المعنية بتطبيقها.

مفهوم الحوكمة:

سنحاول في هذا المبحث إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات أو طريقة ممارسة الإدارة الرشيدة في الشركات وعلى أسبابها و أهدافها و كذا الأطراف المعنية بتطبيقها. ومما لا شك فيه أن حوكت الشركات مفهوم أصبح يحتل أهمية كبيرة على كل المستويات المحلية والعالمية، خاصة في ظل ما يشهده العالم. كما أن للشركات التي تفصل بين الإدارة والملكية دورا كبيرا ومؤثرا في الاقتصاديات المحلية والدولي، وهذا يتطلب ضرورة الرقابة على هذه الشركات والعمل على تقييم أدائها بما يحقق مصالح من لهم علاقة.

تعريف الحوكمة:

إن لفظ الحوكمة هو مستمد من الحكومة ، و هو ما يعني الانضباط و السيطرة و الحكم بكل ما تعنيه هذه الكلمات من معاني ، و للتعرف بصورة تقريبية على مفهوم حوكمة الشركات، تخيل دولة لا يوجد بها حكومة قوية ، فما الذي سوف يحدث، إن الإجابة بالطبع هي الفوضى و الانفلات في كل مجال سواء السياسي ، الاقتصادي أو غيره، و سوف تخرج الأمور عن السيطرة و لا شك أن هذه الفوضى سوف تؤدي إلى مشاكل صعبة على كل الأطراف، و بالتالي سيسعى الجميع إلى الخروج من هذه المشاكل عن طريق الانضباط و السيطرة على المجتمع .

و إذا أردنا تعريف الحوكمة بكلمة واحدة فإنها تعني الانضباط و يقصد بذلك الانضباط في كل شيء²⁵:

- الانضباط في أداء العمل من كل فرد مرتبط بالمؤسسة.
- الانضباط السلوكي و الأخلاقي و التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.
- الانضباط في أعمال المراقبة و متابعة أعمال المؤسسة من جانب الجهات الداخلية (مثل مجلس الإدارة و لجنة المدققين و رؤساء القطاعات و المشرفين).
- الانضباط في الأداء مثل قيام الإدارة بمسؤولياتها الأساسية من وضع الإستراتيجيات و الخطط و القيام بأعمال الرقابة و المتابعة و الإشراف الفعال و وضع نظم فعالة لتحفيز العاملين أو حتى عقابهم.

إن تهداف الحوكمة في النهاية إلى وضع نظام محكم يجعل عملية حدوث أخطاء أو انحرافات أو الإهمال صعبة و ينشر ثقافة الانضباط و الأخلاقيات و الإبداع داخل المؤسسة، فالحوكمة تسعى إلى ترشيد ممارسات المديرين و مجلس الإدارة من أجل الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية و زيادة معدل النمو

¹ د. طارق عبد العال حماده- حوكت الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات) – شركات قطاع عامه خاصه، مصر، ص 3. الطبعة الثانية 2007- ص 3.

الاقتصادي ، بالإضافة إلى زيادة ثقة المستثمرين و المتعاملين في سوق الأوراق المالية في المعلومات الواردة في القوائم المالية للشركة ، و بالتالي تحقق الشركة مركز تنافسي مميز بالنسبة للشركات الأخرى مما يؤدي إلى اجتذاب المزيد من الاستثمارات في الشركة. كذلك يمكن تعريف الحوكمة²⁶: "بأنها حالة أو عملية أو نظام يحمي سلامة كافة التصرفات و نزاهة السلوكيات داخل الشركة ، كما تعد الحوكمة بمثابة عملية إدارية تمارسها الإدارة داخل الشركة أو خارجها".

1- تعريف Hewit Cynthia :

لقد عرفا الحكم الراشد على انه: " يعني القدرة على التسيير الفعال لكل المنظمات و يتجلى ذلك في اخذ القرارات الملائمة بدقة و البحث عن الديناميكية على مستوى النشاط الجماعي لخدمة الصالح العام و الخاص". من خلال هذا التعريف يوضح الباحثين ضرورة أن يشمل التسيير الفعال المؤسسات العامة و الخاصة على حد سواء و الذي لا يكون إلا باتخاذ القرارات الصحيحة و المناسبة.

2- تعريف François Ascher :

لقد قام بتعريف الحكم الراشد على انه: " اشترك المؤسسات السياسية و الفاعلين الاجتماعيين و القطاع الخاص مع بعضها البعض، و تجعل مواردها بصفة مشتركة و كل خبراتها و قدراتها و كذلك مشاريعها لخلق تحالف جديد لمبدأ قائم على تقاسم المسؤوليات في عملية إعداد و تنفيذ السياسات القادرة على المحافظة على تماسك المجتمع".²⁷ يركز François على مبدأ تقاسم المسؤوليات بين مختلف المؤسسات في القطاعين العام و الخاص و ذلك من اجل الصالح العام.

3- تعريف صندوق النقد الدولي (FMI) :

¹د. عبد الوهاب نصر علي و د. شحاته السيد شحاته –مراجعة الحسابات و حوكت الشركات في بيئة الأعمال العربية و الولية المعاصرة- الدار الجامعية الإسكندرية- 2006/2007- ص18.

²⁷ Michel Godet- Comment traiter les citoyens aussi bien que les actionnaires – améliorer la gouvernance pour résoudre la crise de gouvernabilité- conservatoire national des arts et métier - France1999.

عرف الحكم الراشد على انه: "الطريقة التي بواسطتها تسير السلطة الموارد الاقتصادية و الاجتماعية لمؤسسة ما لخدمة التنمية و ذلك باستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف و تحقيق اكبر المنافع".²⁸ لقد ركز صندوق النقد الدولي في تعريفه على إظهار منافع و ايجابيات الحكم الرشيد و كيف انه يسمح بالتقليل من التكاليف و في نفس الوقت تحقيق اكبر ربح ممكن.

إذن الحكم الراشد هو الحكم الذي يعزز و يصون رفاه الإنسان و يقوم على توسيع حرياتهم الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية، و في هذا السياق يمكن النظر إلى الحكم على انه ممارسة السلطة الاقتصادية و السياسية و الإدارية لإدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات، و يتكون الحكم من الآليات و العمليات و المؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون عن مصالحهم و يمارسون فيها حقوقهم القانونية و يوفون بالتزاماتهم .

الحكم الراشد هو الحكم الذي يتسم بالمشاركة و الشفافية و المسائلة ، و يعزز السيادة القانونية و يضع الأولويات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية على أساس توافق واسع النطاق في المجتمع.

:

هناك ثلاثة عناصر فعالة للحكم الراشد و هي:

1- () :²⁹

و هي تشمل السلطة التشريعية، السلطة القضائية و السلطة التنفيذية، حيث يتطلب أن تكون مشكلة وفق نظام انتخابي، و هي تسعى من هذا المنظور إلى التركيز عن البعد الاجتماعي و هي مسؤولة عن تقديم الخدمات العامة للمواطنين و بالتالي تعمل على تهيئة البيئة المساعدة على التنمية في المجتمع . فالدولة تدافع عن المصالح لأجل النفع العام كما تحفز و تشجع على خلق جو نشيط، كما أنها تسهر على احترام القانون و الحفاظ على الأمن و السعي لخلق إطار مؤسستي و طني قوي ، كما تضع السياسات و البرامج العمومية و تقوم بتحضير الميزانية التي تنفذها بعد ذلك ، كما أنها تنظم و تشجع السوق. و ينطبق مفهوم الرشادة من خلال إعادة النظر في دور الحكومة و أنشطتها الاجتماعية و الاقتصادية بفعل تحديات التغيير المنبثقة من المصادر التالية:

²⁸ International Monetary Fund- Good governance: The FMI's role- 2000-voir: www.imf.org/external/pubs.

²⁹ بشير مصطفى – الأداء المتميز للحكومات من خلال الحكم الصالح والإدارة الرشادة – المؤتمر العلمي الدولي - الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات- جامعة ورقلة- مارس 2005.

- القطاع الخاص الذي يحتاج إلى بيئة مساعدة للأسواق الحرة، إضافة إلى تحقيق توازن أفضل بين الحكومة و السوق.

- الضغوط العالمية من قبل القوى العظمى و الاتجاهات العالمية الاجتماعية و الاقتصادية التي تواجه و تبدد المفاهيم الكلاسيكية للدولة و الحكومة.

2- _____:

الذي يتكون من المؤسسات و الشركات بمختلف أحجامها مصغرة ، صغيرة ، متوسطة أو كبيرة، و التي من شأنها خلق مناصب الشغل و المداخل و تبعا لذلك التراكم ، فالقطاع الخاص يسير و ينشط داخل السوق لأجل إنتاج السلع و توفير الخدمات و خلق مناصب الشغل للمواطنين و تشجيع المؤسسة الخاصة ، كما يهتم بشكل كبير بالاستثمار و رفع

مستوى المعيشة ، و ذلك من اجل تحقيق الأهداف التالية:

- خلق بيئة اقتصادية كلية مستقرة.

- إدامة المنافسة في الأسواق.

- المحافظة على البيئة و الموارد البشرية.

3- _____:

و يتمثل في الهيئات غير الحكومية و المتضامنة مع بعضها مثل : الجمعيات المهنية ، والجمعيات النسوية و كل المواطنين الذين يساهمون في التفاعل السياسي و الاجتماعي ، و دوره القيام بتعبئة و تجنيد جماعات المواطنين لأجل المساهمة في النشاطات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية ، ويمكن تلخيص أهمية المجتمع المدني على النحو التالي :

- إن المواطنين الذين يتصرفون متطوعين كأعضاء في الجماعات الدينية ، النوادي الرياضية ،

تجمعات الأحياء السكنية ،الاتحادات ، الأحزاب السياسية ، يشجعون على الثقة الاجتماعية و

التعاون بين الأطراف المختلفة ،مما يجعله يسمى برأس المال الاجتماعي.

- إن الثقة و التعاون تعملان على التعزيز الذاتي و التراكمي في نفس الوقت، و بالتالي التصرف

بالمشاركة و تعزيز التعاون و الثقة.

- إن أداء اقتصاديات السوق تتحسن في المجتمعات ذات المستوى العالي من الثقة و التعاون.

كما تلعب منظمات المجتمع المدني دورا وسيطا هاما بين المواطنين و الحكومة ، فتساعد على تجميع و

تمثيل مصالح المواطنين و مراقبة ممارسات الحكومة و مسائلتها بتزويد عموم الجمهور و الهيئات

القضائية بالمعلومات و الخبرات اللازمة بشأن الآثار المترتبة على السياسات العامة ، و هناك توصيات بالسياسات التي تعمل على تشجيع تأسيس و إشراك منظمات المجتمع المدني و أهم هذه التوصيات:³⁰

- تقديم الإعفاءات لمنظمات المجتمع المدني.
- تأييد و دعم منظمات المجتمع المدني حتى تصبح قادرة على المطالبة بإدخال إصلاحات فعالة.
- يجب أن تحتوي البرامج التي تشترك فيها جمعيات الأعمال و منظمات المجتمع المدني في عملية الإصلاح على برنامج تثقيفي واضح المعالم يوجه إلى التأكيد على رفض غياب الحكم الديمقراطي الصالح و إلى تعريف الناس بما لهم من حقوق بوصفهم مواطنين و دافعوا ضرائب.

نستخلص مما سبق أن كل عنصر من هذه العناصر الثلاث له مراحل متعددة و دور بارز في قيام الحكم الراشد و قوة المحيط المؤسسي للدولة ، و منه فإن الحكم الراشد يتضمن الدولة من خلال إدراج القطاع الخاص الذي يؤدي إلى خلق مناصب شغل ، و أما المجتمع المدني فإنه يسهل عبر الفعل السياسي و الاجتماعي عملية تعبئة الجماعات حتى تقوم بالمشاركة في الأنشطة السياسية و الاجتماعية ، و لكل واحد منهم نقاط قوة و ضعف ، لكن جميع هذه العناصر لها هدف أسمى و هو تدعيم الحكم الراشد.

معايير الحوكمة:

لقد وضع البنك العالمي 6 مؤشرات متعلقة بثلاثة أسس ضرورية بالنسبة للحكم الراشد و هي كما يلي :

- بالنسبة لنوعية الحكم:

● الصوت و المسائلة

عدم الاستقرار السياسي و العنف

بالنسبة لقدرة الحكومة:

فعالية الحكومة

نوعية التنظيم

بالنسبة للاحترام و المساواة:

دولة القانون

مراقبة الفساد

¹ جون سوليفان- الحكم الديمقراطي الصالح- المكون الرئيسي للإصلاح السياسي و الديمقراطي- مركز المشاهير و عات الده لنة الخاصة (CIPE)- ص 34-35.

1- _____:

تجمع العديد من الميكانزمات التي من خلالها يتم حساب التطور السياسي ، الحرية المدنية و الحقوق السياسية ، الاستقلال الإعلامي ، و يتم تقييم الوضعية التي من خلالها يشارك المواطنون في اختيار حكاهم و التي تضم:

● المسائلة:

و تعني ضرورة وجود نظام متكامل من المحاسبة و المسائلة السياسية و الإدارية للمسؤولين في وظائفهم العامة، و لمؤسسات المجتمع المدني و القدرة علا محاسبة المسؤولين عن إدارتهم للموارد العامة، و خصوصا تطبيق مبدأ فصل الخاص عن العام و حماية الصالح العام من التعسف و الاستغلال السياسي.³¹ كما تظهر أهمية المسائلة من خلال:³²

- كشف التلاعب أو الفساد بمعدل أسرع من المعتاد.
- توشي المسؤولين المزيد من الحذر و الحيطة في أعمالهم طالما أن المسائلة متسعة المصادر.
- حماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية .
- تأكيد و تطبيق مبادئ المجتمع الديمقراطي.
- ومن الوسائل المستعملة لتحقيق المسائلة نجد:
- جلسات الاستماع في المجالس النيابية و لجانها المتخصصة و الجلسات المشتركة للمجالس النيابية.
- اللجان الاستشارية
- مجالس التقييم و الرقابة .
- الجمعيات الأهلية بكافة مجالاتها و صورها مثل: جمعية حماية المستهلك ، جمعية حماية البيئة ، الجمعيات المهنية ، جمعيات حقوق الإنسان .
- الصحافة و وسائل الإعلام.
- إقامة إدارات متخصصة للمسائلة.
- الشفافية :

¹مجلة العلوم القانونية و الإدارية- جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان- كلية الحقوق – رقم 05- 2007- ص 125.

³²د. عطا الله و ارد خليل و د. محمد عبد الفتاح العشماوي- الحوكمة المؤسسية- مكتبة الحرية للنشر- 2008 القاهرة- ص184.

تعني توفر المعلومات الدقيقة في وقتها و فسح المجال للجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية و الموثقة ، اتخاذ القرارات في مجال السياسات العامة ، و تبرز أهمية المعلومات الإحصائية على السياسة المالية و النقدية و الاقتصادية بشكل عام و أهميتها في ترشيد السياسات الاقتصادية . و تعتبر الحكومة و المؤسسات الاقتصادية العامة و الخاصة المصدر الرئيسي لهذه المعلومات ، حيث يجب أن تنشرها بعلانية و دورية من اجل توسيع دائرة المشاركة و الرقابة و المحاسبة من جهة و من اجل التخفيف من الفساد من جهة أخرى .

تحقق الشفافية عددا من المنافع و المزايا التي لا غنى عنها في أي مجتمع ديمقراطي نذكر من بينها:

- إتاحة المعلومات تمكن المواطن من الاعتراض المبرر على بعض الأعمال التي لا تتوافق مع المصلحة العامة أو الخاصة.
 - الشفافية إتاحة المعلومات تجعل المواطن في وضع أفضل لتخطيط نشاطاته و إجراء حساباته، و بالتالي يكون سلوكه أكثر رشدا لمصلحته و مصلحة المجتمع.
 - د أيضا إلى الأنشطة المختلفة و أسواق المال و الرقابة على الشركات و تقارير تقييم الأصول و مراجعة الميزانيات و نشرها و البورصات و كل ذلك في صالح كل الأطراف.
- كما تتم الشفافية من خلال:

- نشر القوانين و اللوائح و مختلف القرارات.
- إقامة مراكز معلومات و إلزامها بالإجابة على الاستفسارات و توفير المعلومات.
- إقامة قواعد بيانات و مواقع الكترونية على شبكة الانترنت تكون متاحة للجميع.

• حرية التعبير عن الرأي و حرية الصحافة:

إن المجتمع العادل و الديمقراطي هو الذي يتمتع بالتبادل الحر للمعلومات و الأفكار، و يتحقق ذلك على خير وجه عن طريق إقامة صحافة حرة و مفتوحة و السماح بحرية التعبير عن الرأي التي تشكل جزء من معايير التأهيل المتعلقة بحقوق الإنسان و الحريات المدنية ، و كذا تحرير الصحافة و وسائل الإعلام من التأثيرات و الهيمنة الحكومية ، ذلك لأن التحرير دعامة قوية من دعائم النظام الديمقراطي ، و التجسيد الواضح لحرية التعبير ، و الدعامة القوية للشفافية.

كما أن قدرة وسائل الإعلام على نشر المعلومات عن النشاطات التجارية و الاقتصادية مهمة للحفاظ على ثقة الشعب في الأسواق و لاجتذاب الاستثمار الأجنبي و المحلي . و يعد حق الصحافة في حرية النشر و التعليق و الانتقاد و اطلاع الناس على المعلومات مبدأ أساسيا من مبادئ الديمقراطية و إرساء الحكم الرشيد.

• الديمقراطية:

هي نظام حكومة يشارك بها جميع أفراد الشعب ، و يمكن أن تتخذ الديمقراطية عدة أشكال ، تبعاً للتقاليد و المجتمع و التاريخ الخاص بكل دولة ، و ليس هناك نموذج واحد ديمقراطي مثالي . كما أن مراحل عملية إرساء الديمقراطية يجب أن تتبع المسار التالي المتكون من أربعة مراحل أساسية و هي :³³

- 1- مرحلة تحقيق الوحدة الوطنية، و التي تشكل مجرد بدا تشكل هوية سياسية مشتركة لدى الغالبية العظمى من المواطنين.
- 2- يمر المجتمع بمرحلة إعدادية تتميز بصراعات سياسية طويلة و غير حاسمة ، على شاكلة الصراع الناجم عن تزايد أهمية نخبة صناعية جديدة خلال عملية التصنيع تطالب بدور و موقع مؤثر في المجتمع السياسي في مواجهة النخب التقليدية المسيطرة التي تحاول المحافظة على الوضع القائم .
- 3- تبدأ عملية الانتقال و التحول المبدئي في المرحلة الثالثة و هي مرحلة القرار و هي لحظة تاريخية تقرر فيها أطراف الصراع السياسي غير المحسوم التوصل إلى تسويات و تبني قواعد ديمقراطية تمنح الجميع حق المشاركة في المجتمع السياسي.
- 4- مرحلة التعود، إذ انه و بصورة تدريجية و مع مرور الوقت تعود الأطراف المختلفة على هذه القواعد و تتكيف معها.

2- عدم الاستقرار السياسي و العنف:

أي عدم احتمال الإطاحة بالحكومة بوسائل غير دستورية أو عنيفة، و لها أيضا العديد من الميكانزمات التي تقيس الوضعية من منظور احتمالات عدم الاستقرار و الإطاحة بالحكومات و حوادث الشغب و العنف ، و السبيل إلى ذلك من خلال ما يلي :³⁴

- إنهاء الأحكام العرفية و حالة الطوارئ .
- احترام مبادئ الديمقراطية التعددية، و الحق في التداول السلمي على السلطة.
- حماية ضمانات استقلال القضاء المدني ، و إلغاء المحاكم الاستثنائية و وقف إحالة المدنيين إلى محاكم عسكرية ، أيا كانت طبيعة الاتهامات الموجهة إليهم، و ضمان مبدأ سيادة القانون.

³³ Anderson – Transition to Democracy- Columbia university Press- New York-1999.

³⁴دانيال كوفمان ، وارت كرائي ، باب لوز يدو- تحسين التنظيم و الإدارة من التشخيص إلى التنفيذ- مجلة التنمية FMI – جوان 2000.

- وقف ممارسات الاعتقال الإداري و التحفظي، و إطلاق سراح كافة سجناء الرأي و المعتقلين دون تهم، ووضع حد لملاحقة المخالفين في الرأي و تجريمهم و السماح للمنفين لأسباب سياسية بالعودة إلى بلدهم دون شروط و ضمانات قانونية.
- وضع حد نهائي لممارسة التعذيب باعتباره جريمة ضد الإنسانية و ملاحقة و مسائلة مرتكبيه و إغلاق السجون غير القانونية .
- اتخاذ إجراءات فورية للإصلاح الإداري و المالي ، و مقاومة الفساد و التصدي لنهب المال العام و تعزيز آليات الشفافية و المحاسبة.
- الإقرار بالعددية الثقافية و العرقية و غيرها ، و احترام حقوق الإنسان للأقليات ، وفي مقدمتها المساواة التامة و التمتع بحقوق المواطنة الكاملة.
- توفير فرص متساوية للنساء و الرجال في المشاركة السياسية، و تخصيص نسبة من مقاعد البرلمان و المؤسسات التمثيلية الأخرى للنساء.

3 غاوية الحكومة:

تتلخص في تمييز نوعية الخدمات العمومية، طبيعة البيروقراطية، و كفاءة الموظفين، استقلال النشاط العمومي من الضغوطات السياسية و مصادقية الحكومة ،هذا المؤشر وضع لفائدة الحكومات في تقييم وضع و تطبيق السياسات السليمة و ضمان أجود الخدمات العمومية . و يكون ذلك من خلال مؤسسات الدولة و التي تستطيع تقسيمها حسب طبيعتها إلى 3 أقسام فهناك أولا مؤسسات منظمة للسوق ، أي تلك المؤسسات التي تتعامل مع التأثيرات الخارجية و نقص المعلومات ، و تتمثل في الهيئات التي تنتمي إلى قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية و النقل و الخدمات المالية . و هناك ثانيا مؤسسات محققة لاستقرار السوق بما توفره من بيئة اقتصادية مستقرة من خلال سياسات اقتصادية و مالية سليمة ، و هناك ثالثا و أخيرا مؤسسات تمنح الشرعية للسوق و تدعم التشغيل الكفء للأسواق ، و هي تشمل نظاما مبنيا بوضوح لحقوق الملكية التي تحمي أصول المستثمرين و عائداتها ، و قواعد تنظيمية تحد من الغش و من السلوك غير القائم على المنافسة ، و مؤسسات اجتماعية و اقتصادية تخفف من المخاطر و تنصدي للنزاعات الاجتماعية.³⁵

يمكن لتحويل الحكومات إلى حكومات لامركزية تحسين إدارة الحكم عبر تعزيز المسائلة و المشاركة و الشفافية. و قد تحولت حكومات الدول النامية في جميع أنحاء العالم إلى اللامركزية في سبيل بناء قدرتها الإدارية و المؤسسية. و من بين ال75 دولة النامية التي يزيد تعداد سكانها على 5 ملايين نسمة ، لم تتبن

³⁵ kaufmann.D ,Kraay.A ,and Mastruzzi.M, Governance indicators for 1996-2004-Governance Matters IV, Word bank-2005.

إلا 12 دولة شكلا من أشكال اللامركزية خلال العقدين الماضيين . ولكن اللامركزية بحد ذاتها لا تضمن إدارة أفضل للحكم. ففي الواقع تخلق اللامركزية غير الفاعلة أو غير الملائمة من المشكلات أكثر مما تحل ، ولذا فإنه لأمر أساسي أن يتم تطبيق اللامركزية بعناية من أجل ضمان فاعلية المؤسسات المحلية.³⁶

4 طبيعة التنظيم:

هو الغياب النسبي للهيمنة الحكومية على أسواق السلع، و النظم المصرفية، و التجارة الدولية. هذا المؤشر موجه إلى السياسات الموجهة و هو يتضمن قياسات للسياسات المضادة للتححرر و التكاليف بتطبيق التنظيم في مجالات التجارة و تنمية الأعمال، و نأخذ مثلا على ذلك مؤشر الحرية الاقتصادية و هو مؤشر يستعمل لقياس درجة التقييد و التضيق التي تمارسها الحكومات في مجال الحرية الاقتصادية للأفراد. و يصدر هذا المؤشر عن معهد - هيرتاج - و ذلك بالتعاون مع صحيفة -وال سترت- منذ 1995 و الذي يستند إلى 10 عوامل هي:

- السياسة التجارية المنتهجة (نسبة الرسوم الجمركية و مدى تواجد حواجز غير جمركية).
- التسيير الحالي لميزانية الدولة (نسبة الضرائب على الشركات و الأشخاص).
- حجم أو نسبة مساهمة القطاع العمومي في الاقتصاد الوطني.
- السياسة النقدية ممثلة في معدل التضخيم.
- حجم التدفقات المسجلة للاستثمار بشتى أنواعه.
- حالة النظام المالي للأجور و الأسعار .
- حقوق الملكية الفكرية.
- القوانين و التشريعات و مدى الاقتصاد الموازي.

5- :

تتزايد أهمية تفعيل النظم القانونية كأداة لجذب و استقرار رؤوس الأموال الأجنبية مع تزايد المنافسة على اجتذاب الاستثمار الأجنبي. و لا تقتصر أهمية النظم القانونية الفعالة على بناء أسس اقتصاد قوي بل تمتد تلك الأهمية إلى ضمان بناء قيم ديمقراطية راسخة ، إلا انه في بعض الدول النامية تتسم النظم القانونية بعدم الاتساق ، و في كثير من الأحيان تفشل القوانين الجديدة في إيجاد حلول للقضايا التي تتناولها. و ترجع هذه الفجوة بين تصميم السياسات و تطبيقها بقدر كبير إلى ضعف سيادة القانون . فمن أجل إنجاح سيادة القانون يجب ان يكون هناك اتساق و توافق بين القواعد القانونية.

³⁶ Pierre Berthier, Alian Desdoigts, Jacques ould Aoudia, Profils institutionnelles- Présentation et analyse d'un base de données originale sur les caractéristique institutionnelles- Document de travail

6- _____:

يعتبر الفساد ظاهرة قديمة، لكن الجديد فيها هو أن حجم الظاهرة اخذ في التفاقم إلى درجة أصبحت تهدد مجتمعات كثيرة بالانحلال الاجتماعي و الركود الاقتصادي و قد ارتبط وجود الفساد بوجود النظم السياسية و الدول لذلك فهو لا يختص بشعب معين و لا بدولة معينة ، فالفساد قضية عالمية ، هو موجود في كل أنحاء العالم و لكن الاختلاف في حجمه و أشكاله و درجة انتشاره في الزمان و المكان، كما انه في الدول النامية اشد ضررا و هذا ما تم تأييده من قبل الخبراء الدوليين و ذلك لأسباب متعددة منها ضعف أجهزة الإدارة العامة ، أو ضعف الأخلاقيات الوظيفية، و كذا غياب الرقابة الفعالة في هذه الدول. كما تجدر الإشارة إلى أن موضوع الفساد اخذ تعريفات عدة ، فقد عرف التنمية في العالم عام 1997 الفساد على انه: "سوء استخدام السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة ، و هناك من عرف الفساد الإداري على انه استعمال للوظيفة العامة بجميع ما يترتب عليها من نفوذ و سلطة لتحقيق منافع شخصية مالية و غير مالية و بشكل مناف للقوانين و التعليمات الرسمية"³⁷.

كما عرفه البعض بأنه: استغلال السلطة للحصول على ربح أو منفعة أو فائدة لصالح شخص أو جماعة بطريقة تشكل انتهاكا للقانون أو لمعايير السلوك الأخلاقي الراقي ، و هناك من عرف الفساد على انه قصور الأفراد الذي يجعلهم غير قادرين على تقديم الالتزامات الذاتية المجردة التي تخدم المصلحة العامة. و في إطار مكافحة الفساد كظاهرة عالمية فقد أعدت هيئة الأمم المتحدة مشروع اتفاقية دولية و تنص على:

- 1- ترويج و تدعيم التدابير الرامية إلى منع و مكافحة الفساد بصورة أكفا و انفع.
- 2- ترويج و تسيير و دعم التعاون الدولي و المساعدة التقنية في مجال منع و مكافحة الفساد.
- 3- تعزيز النزاهة و المسائلة و الإدارة السليمة للشؤون و الممتلكات العمومية.

³⁷د. عطا الله خليل- مدخل مقترح لمكافحة الفساد في العالم العربي- مجلة مكافحة الفساد في الوطن العربي - المنظمة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة 2009- ص339.

مفهوم حوكمة:

لقد أصبحت حوكمة الشركات من أهم الموضوعات الملحة على جدول أعمال المؤسسات و المنظمات الدولية ، كما أصبح لها دور أساسي في الحياة السياسية ، الاقتصادية و الاجتماعية ، و هذا نظرا لأهمية الشركات و الدور الاقتصادي الفعال الذي تلعبه في بناء الاقتصاديات و نموها، حيث يعتبر أدائها من أهم المؤشرات الاقتصادية و تطورها هو دليل عافية الاقتصاد و تقدمه. كما أن اقتصاد أي دولة يقاس بمؤشر أداء الشركات فيه، أي أن حوكمة الشركات تحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات و مصير الاقتصاديات كلها.

:

في البداية تجدر الإشارة إلى انه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين و القانونيين و المحللين لحوكمة الشركات، و يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية و الاقتصادية و المالية و الاجتماعية للشركات و هو الأمر الذي يؤثر على المجتمع و الاقتصاد ككل.

1- نسمية حوكمة:

لم يتم التوصل و الاتفاق على مرادف محدد لمصطلح Governance Corporate باللغة العربية ، إلا بعد العديد من المحاولات و المشاورات مع خبراء اللغة العربية و الاقتصاديين المهتمين بهذا الموضوع ، و لقد تم اقتراح مصطلح "حوكمة الشركات" من ضمن عدد من المقترحات المطروحة و هي حكم الشركات ، حكما نية الشركات، و حوكمة الشركات بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى مثل أسلوب ممارسة الإدارة المثلى ، القواعد الحاكمة للشركات ، الإدارة النزيهة و غيرها. إلا انه تم استبعاد جميع المصطلحات المطروحة لأن حوكمة الشركات على وزن (فوعلة) تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الانجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم و الرقابة من خلال جهة رقابة داخلية ، أو هيئة رقابة خارجية، كما أنها تحافظ على جذر الكلمة المتمثل في (ح ك م) . و تجدر الإشارة إلى أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية و قد استحسنه عدد من المختصين في اللغة العربية.

و إجمالاً يمكن القول أن ماهية حوكمة الشركات معنية بإيجاد و تنظيم التطبيقات و الممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة ، بما يحافظ على حقوق أصحاب الأسهم ، حملة السندات، العاملين بالشركة ، أصحاب المصالح و غيرهم، و ذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم ، و باستخدام الأدوات المالية و المحاسبية السليمة ووفقا لمعايير الإفصاح و الشفافية، و ذلك من خلال تحري

تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم ، و باستخدام الأدوات المالية و المحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح و الشفافية الواجبة.³⁸

2- _____:

إذا عدنا إلى الجذور التاريخية و بحثنا في الأدبيات الاقتصادية لحوكمة الشركات فان أول فصل للملكية عن الإدارة كان سنة 1932 من قبل كل من Means و Bearle و ذلك من اجل سد الفجوة التي من الممكن أن تحدث بين مديري و مالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة و من ثم بالصناعة ككل. و في عام 1937 نشر Ronald Coase أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك و المسيرين للشركة.³⁹

كما تطرق كل من Jensen و Meckling سنة 1976 و كذا Oliver Williamson سنة 1979 إلى مشكلة الوكالة ، حيث أشاروا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية و الإدارة ، و في هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات.⁴⁰

محاولة لنشر هذا المفهوم و ترسيخ التطبيقات الجيدة له بأسواق المال و الاقتصاديات العربية و العالمية ، و نظرا للزيادة المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم ، حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل و الدراسة ، و على رأس هذه المؤسسات نذكر كل من صندوق النقد الدولي و البنك الدولي، المركز الدولي للمشروعات الخاصة، و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) التي أصدرت عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات و التي تعنى بمساعدة كل الدول سواء الأعضاء أو غير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية و المؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة أو الخاصة على حد سواء.

تعريف حوكمة ا

نظرا لتعدد الجوانب التي تتعلق بها ظاهرة حوكمة الشركات فان معظم الأبحاث التي كتبت في أدبيات هذا الموضوع أعطت تعريفات مختلفة لمصطلح حوكمة الشركات تبعا للزاوية التي ينظر منها للظاهرة أو تبعا للهدف المرغوب الوصول إليه. و عليه يمكن استعراض مجموعة من التعريفات التي توضح في مجملها مفهوم حوكمة الشركات.

³⁸ عبد المالك الفهيدى- التقرير الختامي للمؤتمر الدولي- الإعلام و حوكمت الشركات- عمان – الاردن- فبراير 2005..

³⁹ Nichlas S , Argyres, Julia Porter liebeskind- contractuale commitments – Bargaining power and governance inseparability- the academy of management review- vol 24- n°1- january 1999.

⁴⁰ Oliver Williamson- corporate governance- the yale law journal- vol93- n°7- June 1984

يقصد بحوكمة الشركات : العلاقة بين عدد من الأطراف و المشاركين التي تؤدي إلى تحديد التوجه الرشيد لأداء المؤسسة بمعرفة كل من حملة الأسهم و الإدارة.⁴¹

1- تعريف مؤسسة التمويل الدولية (IFC):

لقد عرفت الحوكمة بأنها : " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها". و عليه فان الحوكمة تعنى بالنظم أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأهداف الأساسية التي تؤثر في الأداء ، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد و تحديد المسئول و المسؤولية.

2- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD):⁴²

أشارت إلى حوكمة الشركات على أنها : " ذلك النظام الذي يتم بواسطته توجيهه و رقابة منظمات الأعمال اعتمادا على هيكل توزيع الواجبات و المسؤوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة مثل مجلس الإدارة ، و المديرين، و غيرهم من ذوي المصالح، وذلك استنادا إلى القواعد و الأحكام اللازمة لترشيد القرارات الإدارية". و عليه فان حوكمة الشركات تعطي اهتماما للهيكل التي تستطيع من خلالها الشركة تحديد أهدافها و الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، و العمل على مراقبة الأداء.

3- :

إن التعريف الذي قدمه Parkinson في كتابه Corporate Governance عام 1994 الأشمل ، حيث عرف الحوكمة على أنها : الإجراء الإداري ، الإشرافي و التنسيق المعتمد و الذي يعكس مصداقية إدارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء.⁴³

مما سبق يمكن بلورة مفهوم حوكمة الشركات وفق مجموعة من الخصائص و من ثم يمكن وصفه بأنه:

- نظام متكامل للرقابة المالية و الإدارية على أنشطة الشركة و برامجها .
- مجموعة الطرق التي من خلالها يمكن لأصحاب المصالح الاطمئنان على حقوقهم بصفة متوازنة.
- مجموعة المقومات و الأساليب التي تدعم ممارسة الوظائف الإدارية بمعرفة إدارة الشركة لأغراض تعظيم قيمتها في الأجل الطويل.
- مجموعة القوانين و التشريعات التي تفصح عن حقيقة العلاقة بين إدارة الشركة و حملة الأسهم و الأطراف الأخرى المتعارضة.

⁴¹د. عطا الله و ارد خليل، د. محمد عبد الفتاح العشماوي- مرجع سابق -ص31.

⁴²د. عطا الله و ارد خليل، د. محمد عبد الفتاح العشماوي- مرجع سابق- ص 32- 33.

⁴³د. بلال خلف السكارنه - أخلاقيات العمل - دار المسيرة للنشر - عمان- الطبعة الأولى 2009 - ص

و تعكس الخصائص السابقة بعدين أساسيين للتعبير الموضوعي عن حوكمة الشركات:

البعد الأول: إن حوكمة الشركات ينظر إليها بشكل تقليدي على أنها ذلك النظام الذاتي للتوجيه و الرقابة و الإدارة على اقتناء و استخدام الموارد الإنتاجية بمعرفة مجلس إدارة منتخب من حملة الأسهم.

البعد الثاني: إن حوكمة الشركات ينظر إليها بشكل معاصر على أنها إدارة موارد الشركة .

:

لقد ظهرت الحاجة إلى مفهوم حوكمة الشركات في العديد من الدول المتقدمة و النامية خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية و الأزمات المالية التي حدثت في العديد من دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية و روسيا و إيطاليا ، و كذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية و محاسبية خلال عام 2002 عن طريق العديد من الشركات و لعل من أبرزها أزمة شركتي Enron و Worldcom .

و عليه يمكن تلخيص دوافع أو أسباب حوكمة الشركات فيما يلي:

1- الأزمة المالية لسنة 1997:

مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية في عام 1997، اخذ العالم ينظر نظرة جديدة لحوكمة الشركات، و هذه الأزمة يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات التي تنظم نشاط الأعمال و العلاقات فيما بين مؤسسات الأعمال و الحكومة. و قد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات و معاملات الموظفين الداخليين و الأقارب و الأصدقاء بين مؤسسات الأعمال و الحكومة ، و حصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور و إخفاء هذه الديون من خلال طرق و نظم محاسبية مبتكرة.⁴⁴

⁴⁴ Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise- principaux enseignements- banque mondiale 2001.

⁴⁵ ولعل اهم مظاهر هذه الأزمة الاقتصادية العنيفة هو انهيار أسعار الأوراق المالية إلى أدنى مستوى، انهيار أسعار صرف عملاتها بشكل غير مسبوق ، انخفاض معدلات النمو الاقتصادي ، تراجع أداء الصادرات ، زيادة معدلات البطالة بنسب مرتفعة ، انخفاض مستويات المعيشة بشكل ملموس، وكان لهذه المظاهر الاقتصادية السيئة تأثيرا على الأوضاع السياسية لهذه الدول، حيث زادت حدة التوتر بين الحكومة و الشعب في كثير من الدول، و عدم قدرة بعض الحكومات على امتصاص آثار هذه الأزمة، و بلغ الأمر ذروته حين أدى إلى الإطاحة بالرئيس الإندونيسي.و سرعان ما انتقلت تداعيات هذه الأزمة إلى دول أخرى في جميع مناطق العالم، و يتوقف ذلك على درجة علاقة كل دولة مع النور الآسيوية و عمقه من الناحية المالية و التجارية ، كما أن لهذه الأزمة تأثير سلبي على سعر النفط عالميا و على المنطقة العربية و نود أن نشير إلى أن دول النور الآسيوية حققت نجاحات عظيمة خلال فترة زمنية قصيرة ، و قد استطاعت هذه الدول بلوغ هذه الدرجة من التقدم من خلال عدد من العوامل التي أحسنت استغلالها و هي ظروف الوفرة أو الندرة النسبية للموارد البشرية و الطبيعية، و بعضها يرجع إلى السياسات الاقتصادية النقدية التي طبقتها الحكومات في هذه الدول.

وقد بدأت الأزمة على اثر اضطراب أسواق الصرف المالية ، فبعد اندفاع نسبة كبيرة من المتعاملين و معظمهم من الأجانب إلى بيع كميات هائلة من الأوراق المالية في بورصات هذه الدول، بعد أن توقعوا تخفيض قيمة عملاتها، ثم قاموا بشراء كميات هائلة من أسواق الصرف المحلية و نزحوا بها إلى الخارج، فقد أدى هذا إلى انهيار أسعار الأوراق المالية ، و أيضا انهيار أسعار صرف عملات النور الآسيوية .

لقد بدأت هذه الأحداث في الربع الأول من عام 1997 ، ثم سرعان ما تسربت الأزمة إلى باقي النور الآسيوية بسبب الطبيعة المتشابهة و المتنافسة لاقتصادياتها ، حيث كل دولة نمت و طورت الفروع و الصناعات نفسها التي نمتها و طورتها النور الأخرى.

لقد حاولت حكومات هذه الدول معالجة الأزمة ، إلا أن الأمر ازداد سوءا حيث استنزفت البنوك المركزية احتياطياتها الدولية، و عجزت هذه الدول عن دفع أعباء ديونها الخارجية و أصبحت في حاجة ملحة إلى مساندة صندوق النقد الدولي و ذلك من خلال تدخله ببرنامج عاجل يفرضه على الدول التي تقع في مأزق استدانتها الخارجية مهما كانت ظروفها الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية ، و قد استجابت النور الآسيوية إلى شروط هذا البرنامج باستثناء ماليزيا التي رفض رئيسها "مهاتير محمد" الخضوع لتلك الشروط و لتدخلات الصندوق في الشؤون الداخلية لبلاده.

⁴⁵د. خالد سعد زغلول حلمي – مثلث قيادة الاقتصاد العالمي" دراسة قانونية و اقتصادية - مجلس النشر العلمي لجامعة الكويت 2002- ص 555-558.

2- إضيحة شركة Enron :

أنشأ رجل الأعمال "كينيث لاي" شركة Enron للطاقة بمدينة هيوستن بالولايات المتحدة الأمريكية لتصبح بعد 16 سنة من إنشائها أكبر شركة طاقة في العالم و قد نجحت في إنشاء حوالي 37 ألف ميل من خطوط الغاز الطبيعي، و لقد ساهمت شركة Enron بشكل أساسي في خلق سوق قوي لتجارة الطاقة.

و كنتيجة حتمية لتلك الإنجازات أصبحت هذه الشركة احد اكبر الشركات في أسواق المال حيث تم تصنيفها في المركز 18 حسب تصنيف مجلة "فور تشن" المتخصصة في مجال أسواق المال، ضمن قائمة أفضل 500 شركة أمريكية خلال عام 2002 و الجدير بالذكر أن الشركة كان لها فروع كثيرة في العديد من الدول مثل استراليا ، اليابان و بعض دول أمريكا الجنوبية و أوروبا.

أما الأسباب التي أدت إلى السقوط من القمة و انهيارها المالي:⁴⁶

هي أن الشركة استخدمت الكثير من الأساليب المحاسبية شديدة التعقيد و التي تسمى بأساليب تضخيم الأرباح و في بعض الأحيان بالمخالفة للحقيقة و ذلك للحفاظ على ارتفاع سعر السهم بالإضافة إلى رفع قيمة الاستثمارات مما يعطي الانطباع بالنجاح الشديد للشركة ، كما قامت Enron بإنشاء العديد من الشركات المشتركة و التي تمتلك فيها حصص كبيرة و ذلك لتستطيع تحويل الخسائر من دفاترها إلى دفاتر تلك الشركات، و على الرغم من قيام إدارة الشركة بالإفصاح إلا انه كان غير كافي لإيضاح تلك التلاعبات و لعل السبب الرئيسي لعدم الإفصاح بصورة كافية هو وجود تضارب للمصالح بالنسبة لمديري Enron .

و لعل هناك سبب آخر يدل على عدم التزام إدارة الشركة بممارسات الإدارة الحاكمة حيث أنها كانت معقدة بصورة كبيرة مما أدى إلى قيام المساهمين في

Enron بالاعتماد الكلي على التقديرات الخاصة بمديري الشركة الذين لم يقوموا بأداء واجباتهم في هذا الشأن بصورة سليمة نتيجة وجود تضارب للمصالح.

و لقد تسببت هذه الأحداث في إحداث صدى واسع لدى الكثير من المستثمرين على مستوى العالم و تطلب الأمر الإجابة على الكثير من التساؤلات المثارة في ذلك الوقت.

و نتيجة لذلك بدأ عقد بعض جلسات الاستماع في الكونجرس الأمريكي في عام 2001 للتحقيق في الأمر.

⁴⁶ عبد اله هاب نص ، د. شحاته السيد شحاته- مرجع سابق – ص 140.

بعد انهيار شركة Enron فضيحة كبيرة بكل المقاييس لشركة عملاقة في مجال الطاقة من بين اكبر الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد تحولت بين يوم و ليلة إلى اكبر قضية إفلاس في الولايات المتحدة. و يبقى السؤال الأساسي ما هو السبب الرئيسي و راء سقوط Enron ؟ هل هي السياسات الداخلية الخاطئة و حدها أم النصائح غير السليمة للمستشارين؟.

3- فضيحة شركة Worldcom:

ومن بين الدوافع ايضا نجد أزمة شركة Worldcom الأمريكية للاتصالات عام 2002م. وترجع هذه الانهيارات في معظمها إلى انتشار الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة ،مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في احد جوانبه الهامة إلى عملية التدليس التي يمارسها مراقبي الحسابات وتأكيدهم علي صحة القوائم المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية وذلك علي خلاف الحقيقة.

يضاف إلي ذلك وكما أشار البعض : بان من أهم أسباب انهيار الشركات هو افتقار إدارتها إلي الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة وكذلك اختلال هيكل التمويل وعشوائية الصرف ونقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تستند على تطبيق مبداء الشفافية وتحقق الإفصاح في إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للشركة وغيرها من الممارسات الغير سليمة التي بمحصلتها تؤدي إلى عدم القدرة علي توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد الالتزامات المستحقة عليها مما

يوصلها إلى حالة الانهيار .

وقد ينتج عن حالة الانهيار افتقاد الثقة في الأسواق المالية المختلفة وانصراف المستثمرين عنها وكذلك افتقاد الثقة في مكاتب المحاسبة والمراجعة نتيجة افتقاد الثقة في المعلومات المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية للشركات المختلفة .

في ضوء ذلك يمكن القول بأنه من الأسباب الهامة لحدوث انهيار لكثير من الوحدات الاقتصادية هو عدم تطبيق مبادئ الحوكمة والتي تركز على المبادئ المحاسبية ونقص الإفصاح والشفافية وعدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية لهذه الوحدات الاقتصادية ،وقد انعكس ذلك في مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقد الثقة في المعلومات المحاسبية ، وبالتالي فقدت هذه المعلومات أهم عناصر تميزها والمعروف بمفهوم الجودة. ونتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية ، ولم يقتصر الأمر على

ذلك بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه في الوحدات الاقتصادية المختلفة ، مثل : لجنة كادبوري Cadbury Committee والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات باسم Cadbury Best Practice عام 1992 في المملكة المتحدة ، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات Principales of Corporate Governance عام 1999 ، وصندوق المعاشات العامة (Calpers) في الولايات المتحدة الأمريكية ، كذلك لجنة Blue Ribbon Committee في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أصدرت مقترحاتها عام 1999 م ، كما تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات ، وفي تركيا تم إنشاء المعهد التركي لحوكمة الشركات عام 2002م.

ولهذا اهتمت كثير من الشركات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للبحث عن آلية تساعد على عدم تكرار تلك الأزمات المالية وانهيار المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال إرساء قواعد ومبادئ اتفق عليها في إطار الحوكمة للشركات والمنظمات والمؤسسات.

في أواخر عقد التسعينيات اخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية و التي يمكن وصفها أنها أزمة ثقة بين المؤسسات و التشريعات التي تنظم نشاط الأعمال و العلاقات بين منشآت الأعمال و الحكومات و قد كانت من بين المشاكل العديدة التي برزت إلى السطح في أثناء الأزمة تتضمن عمليات و معاملات الموظفين الداخليين و الأقارب و الأصدقاء بين منشآت الأعمال و الحكومة و حصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور و إخفاء هذه الديون من خلال نظم محاسبية مبتكرة و فيما يلي سنستعرض أهمية و أهداف حوكمة الشركات كما يلي:

أهمية و أهداف حوكماً

1- أهمية حوكمة :

تزداد أهمية الحوكمة في إدارة الشركات من اجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة و ذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية خاصة المساهمين و المتعاملين في سوق الأوراق المالية. و تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية و اللازمة لأداء أي شركة لوظائفها بأكمل وجه، و تأكيد نزاهة مجلس الإدارة فيها و كذلك ضمان وفاء الشركة بالتزاماتها و ضمان تحقيق الشركة لأهدافها بشكل قانوني و اقتصادي سليم.

و تظهر أهمية حوكمة الشركات في محاربة الفساد الداخلي و عدم السماح بوجوده و القضاء عليه نهائياً، و ضمان تحقيق النزاهة و الاستقامة لكافة العاملين بالشركة من مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين إلى ادني العاملين فيها، و تقادي وجود أية أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد و محاربة الانحرافات و عدم السماح باستمرارها و العمل على تقليل الأخطاء إلى ادني قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية الفعالة التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء.

و تعتبر حوكمة الشركات أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات في المجتمع بأسلوب علمي و عملي يؤدي إلى حماية أموال المساهمين ،و توفير معلومات عادلة و شفافة لكل الأطراف ذات العلاقات المرتبطة بالشركة ، و في نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات و محاسبتهم.

و من خلال ما سبق يمكن تقسيم أهمية حوكمة الشركات إلى النواحي التالية :

● الأهمية من الناحية القانونية:

يهتم رجال القانون بأطر و آليات حوكمة الشركات لأنها تعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المتعددة بالشركة ، إذ تضم هذه الأطراف حملة الأسهم و مجلس الإدارة و المديرين و العاملين و المقرضين و البنوك و أصحاب المصالح الآخرين، و لذا فان التشريعات الحاكمة و اللوائح المنظمة لعمل الشركات تعد حجر الأساس لأطر و آليات حوكمة الشركات ، فمثلا يعتبر وجود نظام لحقوق الملكية يحترم حقوق الملكية الخاصة واحدا من أهم المؤسسات الأساسية الضرورية لاقتصاد ديمقراطي يقوم على أساس السوق و لذا من الضروري أن تضع قوانين و لوائح حقوق الملكية معايير بسيطة و واضحة تحدد بدقة (من يمتلك ماذا؟) ، كما تحدد كيفية الجمع بين هذه الحقوق و تبادلها و أن تضع أيضا معايير لتسجيل المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب و بتكلفة معقولة ، كما يجب أن تكون القوانين و اللوائح واضحة و مفهومة لدى الجمهور و أن يعرف الناس كيفية امتلاك الأصول و استخدامها و تبادلها ، و من ناحية أخرى فان النقص في المؤسسات التي تضمن حقوق الملكية يمنع الشركات من تحقيق اللامركزية و التخصص و إبرام العقود مع شركات منافسة و تقديم أقساط تامين معقولة و جذب الاستثمارات الأجنبية و المحلية .

كما أن غياب القوانين و اللوائح التي تضمن تنفيذ العقود يؤدي إلى انخفاض كبير في صفقات الأعمال ،لذا من الواجب أن تضمن هذه المؤسسات (القوانين و اللوائح) حماية الموردين و الدائنين و العاملين و أصحاب الأعمال و غيرهم.⁴⁷

• الأهمية من الناحية الاجتماعية:

إن مفهوم الحوكمة في معناه الشامل و الذي لا يتضمن فقط الشركات الاقتصادية يمتد ليشمل كل المؤسسات العاملة في المجتمع سواء كانت تابعة للقطاع العام أو الخاص، و لذا فان المفهوم الشامل للحوكمة لا يرتبط فقط بالنواحي القانونية و المالية و المحاسبية للشركات ، و لكنه يرتبط أيضا بالنواحي الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و سلطة التحكم بوجه عام، حتى انه يمكننا أن نقول إذا صلحت الشركة صلح الاقتصاد ككل ، و إذا فسدت فان تأثيره بإمكانه أن يمتد ليضر عدد كبير من فئات الاقتصاد و المجتمع.

و لذا يجب التأكيد على ضرورة الاهتمام بأصحاب المصالح سواء كانت لهم صلة مباشرة او غير مباشرة بالشركة، كما تجدر الإشارة إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات و التي لا تهتم فقط بتدعيم مكانة و

⁴⁷ دليل تأسيس حوكمت الشركات في الأسواق الصاعدة – إعداد مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIDF) 2005 - ص 25-26.

ربحية الشركة ، و لكنها تهتم كذلك بتدعيم و تطوير الصناعة و استقرار الاقتصاد و تقدم و نمو المجتمع ككل.

و من هذا المنطلق يتم التركيز و الاهتمام بحوكمة الشركات باعتبارها السبيل الأمثل لتقدم الأفراد و المؤسسات، فمن خلالها يتوفر للأفراد قدر مناسب من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم و في نفس الوقت تعمل على ضمان قوة و سلامة أداء المؤسسات، و من ثم تدعيم استقرار و تقدم الأسواق و الاقتصاديات.

• الأهمية من الناحية الاقتصادية:

و التي يمكن حصرها في خفض تكاليف المعاملات، و التي تكمن في تكاليف التنظيم و إدارة الأعمال و تحدد طريقة النشاط الاقتصادي. كما لها تأثير قوي على تخطيط الأعمال و نشاط الاستثمار. و تؤدي التكاليف المرتفعة للعمليات إلى فشل السوق و عدم عمله بكفاءة جيدة .

إن التأكيد على تكاليف المعاملات يعتبر أهم مشكل تعاني منه المؤسسات و ذلك لوجود علاقة وثيقة بين التكاليف و المؤسسات.

فالمؤسسات تقدم الهيكل الذي يتم بداخله تنظيم الأعمال و تحدد إطار و طريقة تفاعل المؤسسات مع عمالها و مورديها و عملائها و ممولائها، و تحدد قواعد اللعبة التي تؤثر بدورها على تكاليف الصفقات التي تواجه الشركات.

ومما سبق يتضح أن أهمية الحوكمة لا تقتصر على الناحية الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية و إنما تمتد أهميتها بالنسبة للشركات و للمساهمين ولذا سنلخص هذه الأهمية فيما يلي:

• أهمية

:

- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة و مجلس الإدارة و المساهمين.
- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة و سبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين.

- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين (بالأخص المستثمرين الأجانب) لتمويل المشاريع التوسعية، فإذا كانت الشركات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي وبالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل.
- تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم، ولذلك نجد أن المستثمرين في الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة جيدًا، قد يقوموا بالتفكير جيدًا قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى انخفاض أسعار أسهمها لثقتهم في قدرة الشركة على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.

● أهمية لمساهمين:

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.
- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقدرات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.
- والخلاصة أن تطبيق أي شركة مساهمة لمفهوم وقواعد ومبادئ حوكمة الشركات يحقق العديد من المزايا منها:
 - تخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفضائح المالية والإدارية التي تواجهها الشركة.
 - زيادة درجة كفاءة أداء الشركة مما ينعكس على معدلات الربحية ودفع عجلة التنمية في المجتمع.
 - زيادة الشفافية والدقة في القوائم المالية مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادها عليها في اتخاذ القرارات الاقتصادية.
 - يتيح تقدم الشركة وجذب العديد من الاستثمارات المحلية والأجنبية إلى زيادة معدلات النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع و المساهمة في حل مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم دول العالم.

2- أهداف :

- تساعد الحوكمة الجيدة في دعم الأداء و زيادة القدرات التنافسية ، و جذب الاستثمارات للشركات، و تحسين الاقتصاد بشكل عام و ذلك من خلال الوصول إلى الأهداف التالية:
- تدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات و عمليات الشركة، و إجراءات المحاسبة و التدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي و الإداري.
- تحسين و تطوير إدارة الشركة و مساعدة المديرين و مجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- التعاون بين القطاعين العام و الخاص: لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع يقوم على أساس القانون و تتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم العربي عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية و هياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص و تجعل المنطقة أكثر جذبا للاستثمار الأجنبي المباشر كما تحقق تكاملا للمنطقة في الأسواق العالمية، من منطلق أن تطبيق أفكار و نظم الحوكمة سيؤدي إلى تحسين الإدارة في الشركات و المؤسسات بما يحقق ارتفاعا في الإنتاجية و زيادة في العائد الاقتصادي للشركات ذاتها و كذلك زيادة معدلات نمو الاقتصاد الوطني.⁴⁸
- تحسين كفاءة و فاعلية الشركات و ضمان استمرارها و نموها في الأعمال.
- التوضيح و عدم الخلط بين المهام و المسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين و مهام مجلس الإدارة و مسؤوليات أعضاءه.
- تقييم أداء الإدارة العليا و تعزيز المسائلة و رفع درجة الثقة بقراراتهم.
- إنشاء و توليد الثقة بين أصحاب المصالح و الإدارة بما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى ادنى حد ممكن.
- تشجيع ثقة المستثمرين: تشكل المتطلبات القانونية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة جزءا من إطار أوسع يهدف إلى تشجيع ثقة المستثمرين في الشركات ، بما في ذلك المتطلبات التي أدخلتها إصلاحات حوكمة الشركات خلال السنوات الأخيرة ، مثل استقلالية أعضاء مجلس الإدارة الإلزامية، و هياكل اللجان التي تشترط وجود أعضاء مجلس الإدارة مستقلين يجتمعون وحدهم دون حضور مسؤولي الإدارة للتناقش بصراحة حول أي موضوع يريدونه، و لجنة نشطة في الحسابات. ذلك انه من غير المحتمل أن يرغب المستثمرون في تسليم أموالهم إلى شركات لا

⁴⁸ OCDE, le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques-Juin 2007

يمكن الوثوق بمجالس إدارتها أو بمد رائها لاتخاذ القرارات الصائبة التي تخدم مصلحة جميع حملة الأسهم.⁴⁹

و للأهمية الجوهرية لحوكمة الشركات في تقدم الاقتصاديات و المجتمعات اهتمت عدد من الدول المتقدمة بترسيخ القواعد والتطبيقات الجيدة لها لاستقرار الأسواق بتلك الاقتصاديات. فخلال عام 2002، قامت عدد من الدول ببعض الخطوات الهامة في سبيل تدعيم فعالية حوكمة الشركات بها، و منها على سبيل المثال:⁵⁰

- الولايات المتحدة: قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد للقيود يلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور اجتماع مجلس الإدارة.
- كما قامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة لمتابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين و المراجعة الدورية للمخاطر المحتملة.
- اليابان: أعلنت بورصة طوكيو أنها ستقوم بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لتهتدي بها المؤسسات اليابانية، و ذلك في سبيل الإعداد لمعايير محلية يابانية و خاصة في ظل توقع بدء سريان العمل بالقانون التجاري الياباني في عام 2003.
- المفوضية الأوروبية: أناطت إلى فريق عمل عال المستوى ببروكسل مهمة تطوير و توحيد الإطار التشريعي لقانون الشركات، لتدعيم الإفصاح و حماية المستثمرين.
- أمريكا اللاتينية: اجتمع عدد من المهتمين بحوكمة الشركات في سبعة دول في 'سان باولو' للاتفاق على تفعيل مشاركتهم في رابطة مؤسسات حوكمة الشركات بأمريكا اللاتينية.

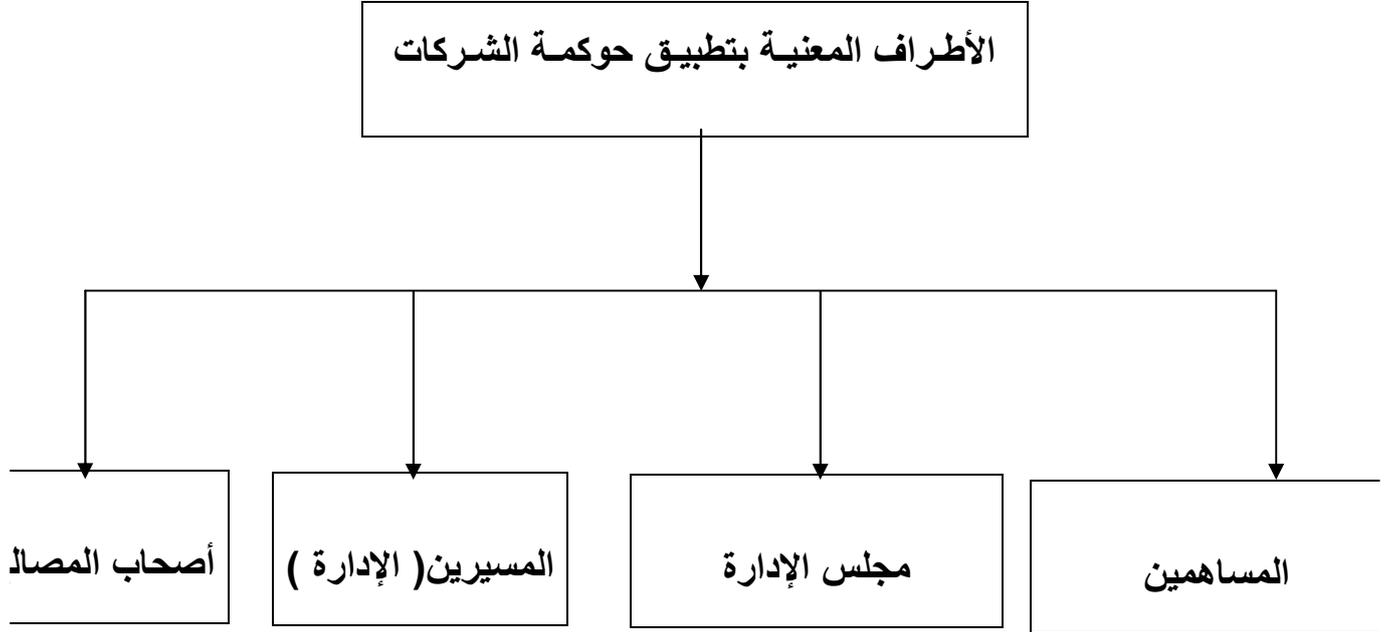
3- الأطراف المعنية بتطبيق حوكماً :

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي:

⁴⁹ايرام ميلستين- إرساء أسس النمو الاقتصادي – منتدى حوكمت الشركات العالمي- البنك الدولي و منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية-2005.

⁵⁰Newsletter- International corporate and shareowner value- Global Proxy Watch- issues of November 2002.

الشكل (01-02): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبة

• المساهمون Shareholders :

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم و يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم. وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطه الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة. ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

:Board of Directors

يعتبر مجلس الإدارة هو المسئول عن عضوية الأعضاء و عن عملية اختيارهم، و يجب أن يتوافر في العضو المهارات و الخبرات الشخصية المناسبة التي تساعد في أن يعمل على تعظيم المصالح طويلة الأجل لمساعدتي الشركة و أصحاب المصالح. كما يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، و برسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم. وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما :

➤ واجب العناية اللازمة:

ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة. وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعية.

➤ واجب الإخلاص في العمل:

ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك. إن إطار حوكمة الشركات يؤمن توجهاً استراتيجياً للمؤسسة، و رقابة فعالة ومساءلة الإدارة تجاه الشركة ومساهميها وهذا يدل أن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يعملوا على أساس معلومات شاملة ولصالح الشركة ومساهميها مع الأخذ بعين الاعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوي والوصول إلى المعلومات الدقيقة والهامة في الوقت المناسب.

• المسير Manager :

يعتبر المسير الشخص المسئول في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن المسير يكون مسئول عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليته تجاه الإفصاح والشفافية عن المعلومات التي تنشرها الإدارة للمساهمين، والمسير هو حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد إدارته بعناية لأنهم من يقومون بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.

وحتى يتم التأكد من قيامه بواجباته، يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائه ومقارنته بالأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعية وعمل الخطط البديلة اللازمة. إن التحديد الواضح لسلطات و مسؤوليات المسير تعتبر نقطة البداية لتفعيل دوره في حوكمة الشركات، و يمكن تحديد تلك السلطات كالتالي:⁵¹

- إن المسير سوف يقوم بالإدارة اليومية للأنشطة التشغيلية بالشركة، و أيضا الموضوعات التي أسندت إليه بصفة استثنائية و التي تقع ضمن اختصاصات مجلس الإدارة ، بالإضافة إلى التأكد من تنفيذ القرارات التي اتخذها مجلس الإدارة .

- للمسير الحق في إصدار الأوامر و التوجيهات، و إجراء المعاملات اللازمة لأداء مهامه و التوقيع على العقود بالنيابة عن الشركة و ذلك في القانون و النظام الأساسي للشركة. كما أن المسير سوف يقوم بالعمل وفقا لمصالح الشركة و كذا الإشراف على أداء موظفي الشركة من خلال سلطاته، بالإضافة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالشركة للمساهمين و المقرضين و السوق.

و في الأخير نذكر بان المسير هو الذي يقوم بالتخطيط و التنظيم و توجيه الآخرين و الإشراف عليهم و الرقابة على الأفراد و الأنشطة التي يتحمل مسؤولية إدارتها بحكم منصبه الوظيفي، و تجدر الإشارة إلى أن هناك مسميات مختلفة للمسير منها: المدير، المشرف، الموجه و غيرها.⁵²

• : Stockholders

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين و الموردين و العمال و الموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان . ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف. و هذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج و تقديم السلع و الخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة و لا حتى مجلس الإدارة و المساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعية للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، و المورد من يبيع للشركة المواد الخام و السلع و الخدمات الأخرى، أما الممولين و جميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهي

⁵¹د. محمد مصطفى سليمان – حوكمت الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين- الدار الجامعية الإسكندرية-2008 ص220.

⁵²د. نبيل الحسيني النجار و د. ناجي فوزي خشبة- الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات- المكتبة العصرية للنشر و التوزيع- المنصورة (مصر)- 2007- ص81.

الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطأ التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي للشركة.

و يجب أن نلاحظ أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات بين الأطراف في نظام الحوكمة، و أصحاب الملكية الغالبة من الأسهم قد يكونون أفراداً أو عائلات أو أي كتل متحالفة يمكن أن يؤثرها في سلوك الشركة و عادة لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة و لكنهم قد يكونوا أكثر اهتماماً بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الحصص الكبيرة في الشركة. و يلعب الدائنون دوراً هاماً في درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات حيث نادى العديد من الأطراف، البنوك بضرورة التأكد من التزام الشركات التي تتعامل معها بتطبيق تلك المبادئ، فقيام الشركات الملتزمة بتطبيقها يساعد في الحصول على تمويل من البنوك و يؤدي إلى توافر مزايا عديدة لكل من البنوك و الشركات. فالبنوك في هذه الحالة تكون مطمئنة أكثر على أموالها و على قدرة الشركات على تسديد ديونها، أما الشركات فتكون في وضع يمكنها من الحصول على التمويل المطلوب و بتكلفة مناسبة. كما يلعب العاملون دوراً هاماً بالإسهام في نجاح الشركة و أدائها في المدى الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي و القانوني الشامل لحوكمة الشركات و يتباين دور كل طرف من هذه الأطراف فيما بينهم تبايناً واسعاً و ذلك حسب الظروف السياسية و الاقتصادية و الثقافية السائدة.

:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر و مستوى جودة مجموعتين من المحددات: الخارجية و تلك الداخلية انظر الشكل(2). و نعرض فيما يلي هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:¹

1- المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة مثل :

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي(قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس).
- كفاءة القطاع المالي، البنوك وسوق المال (في توفير التمويل اللازم للمشروعات).
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.
- كفاءة الأجهزة و الهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات.

- و ذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها) بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2- المحددات الداخلية:

و هي تشتمل على القواعد و الأساليب التي تطبق داخل الشركات و التي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات و توزيع مناسب للسلطات و الواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة و الإدارة و المساهمين و أصحاب المصالح، و ذلك بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.⁵³

وفي ضوء ما سبق نجد أن المحددات سواء كانت محددات داخلية أو محددات خارجية فأنها تتأثر بمجموعة عوامل أخرى مرتبطة بالنظام الاقتصادي والاجتماعي، وبالوعي عند أفراد المجتمع، كما أنه مرتبط أيضاً بالبيئة التنافسية والقانونية و التنظيمية داخل الشركة، فهي جميعاً تعمل على زيادة الثقة في الاقتصاد وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، كما أن الحوكمة تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل.

(02-02):

⁵³ عبد المطلب عبد الحميد- المنظور الإستراتيجي للتحويلات الاقتصادية للقرن الحادي والعشرين-
الدار، الجامعة الاسكندرية- مصر- 2009، 2008- ص 406.

المحددات الأساسية لتطبيق
مفهوم الحوكمة

محددات داخلية

محددات خارجية

- القوانين المطبقة
- الهياكل الإدارية
- السلطات والواجبات

- القوانين و اللوائح
- كفاءة الهيئات و الأطر
الرقابية
- دور المؤسسات الغير
لحكومية

:

تعتمد حوكمة الشركات على مجموعة من الركائز أو القواعد التي تقوم عليها و نذكر من بينها:

1- _____:

نظرا لأهمية السلوك الأخلاقي داخل الشركات و دوره الهام في تفعيل النظام الرقابي داخل الشركات ، فقد أوصت العديد من الهيئات العلمية و المهنية المختصة بضرورة أن يتواجد بالشركة دليل للسلوك الأخلاقي Code of Ethics يركز على القيم الأخلاقية و النزاهة، و يجب أن يركز هذا الدليل على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن سمعة الشركة و مصداقيتها مع ضرورة التزامهم بالقيم و القوانين. و التأكيد على أن يعمل الموظفون على حماية معلومات الشركة و ضمان سريتها، مع ضرورة منع الموظفين من تلقي أي هدايا أو مبالغ نقدية من أي طرف خارجي بما قد يؤثر على معاملات الشركة، و في نفس الوقت حظر قيام العاملين بالشركة بإعطاء أي رشاوى للغير.⁵⁴

كما تعتمد المؤسسات الكثير من المداخل لترسيخ المبادئ المعززة للسلوك الأخلاقي الذي يجب أن يسود فيها.⁵⁵

و في السنوات الأخيرة برزت حركات و منظمات ناشطة ركزت جل اهتمامها على رصد التجاوزات و الانحرافات الغير أخلاقية للمؤسسات المختلفة ، باعتبار أن مثل هذه التجاوزات تلحق الضرر المادي و المعنوي للشركة.⁵⁶ و لذلك يوجد أربعة مبادئ أساسية للواجبات الأخلاقية لسلوك الموظف أثناء تأديته لمهامه هي:⁵⁷

1- احترام القانون: الخضوع للقواعد القانونية المنظمة وفقا للقوانين و الأنظمة و التعليمات الصادرة بموجبها.

2- النزاهة: يجب أن يسعى الموظفون إلى الحفاظ على ثقة العملاء و المساهمين و

تعزيزها و التأكيد على أهمية النزاهة و العمل على تعزيز مصلحة المالكين للشركة ، و ذلك بالا

⁵⁴د. محمد مصطفى سليمان- مرجع سابق -ص150.

⁵⁵د. شوقي ناجي جواد - المرجع المتكامل في إدارة الأعمال- دار حامد للنشر - عمان- الطبعة الأولى 2010-ص137.

⁵⁶د. بشير العلق -الإدارة الحديثة "نظريات و مفاهيم" - دار اليازوري العلمية لنشر- الطبعة العربية 2008 -ص52.

⁵⁷د. بلا ، خلف السكا، نه - أخلاقيات العمل- دار المسيرة للنشر- الطبعة الأولى 2009-ص196-197.

يستخدم الموظف سلطاته و منصبه بطريقة غير سليمة، و أن يغلب مصلحة الشركة على مصالحه الخاصة في حال ظهور تضارب بين هذه المصالح ، و أن يكشف عن حالات سوء الإدارة في حال اطلع عليها.

3- الاجتهاد: يتعين على الموظف أن يؤدي واجباته بكل جد و اجتهاد و عناية و انتباه، و أن يتجنب السلوك الذي ينم عن الإهمال.

4- الاقتصاد و الفعالية : ينبغي على الموظف عند قيامه بواجباته أن يضمن عدم تبديد المال أو إساءة استعماله ، مع ضمان تحقيق أعماله بفعالية و جودة عالية.

2- _____:

إن الرقابة هي وظيفة التأكد من أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة، حيث أن الرقابة تتعلق بوضع هدف ، و قياس الأداء و بالتالي اتخاذ الإجراء التصحيحي.

كما أن المراقبة هي عبارة عن مجموعة من التقنيات التي تقوم بتأمين النشاطات اليومية بغرض تحقيق الإستراتيجيات و تخفيض التكاليف.⁵⁸

نعني أيضا بالرقابة كل الوسائل و الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة لحماية أصولها و موجداتها ، و للتأكد من دقة البيانات المحاسبية و الإحصائية و ذلك من اجل رفع الكفاءة الإنتاجية و تحقيق الفعالية .

و يعتبر نظام الرقابة في الشركة بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة و كافة الأطراف ذات الصلة بالشركة بصفة عامة، حيث أن نظام الرقابة يوفر الحماية لعملية إنتاج

المعلومات المالية التي يمكن الاعتماد عليها من قبل مجلس الإدارة في

اتخاذ القرارات و أيضا المعلومات المتعلقة بالكفاءة و الفعالية لأنشطة الشركة و درجة الالتزام باللوائح و

القوانين ، و لا شك أن ازدياد حالات الإفلاس و الفشل المالي للعديد من الشركات الأمريكية و الانهيارات

و عدم استقرار بعض أسواق الأسهم في الآونة الأخيرة أدى إلى الاهتمام بأنظمة الرقابة الداخلية

بالشركات.⁵⁹

و تتضمن عملية الرقابة القيام بما يلي⁶⁰:

⁵⁸ David Autissier –Mesurer la performance du contrôle de gestion – édition d’organisation – Groupe Eyrolles –Paris-2007-p 45 ,46.

⁵⁹ د. محمد مصطفى سليمان - مرجع سابق- ص 127- 128.

³ د. امحمد مالكي – بحوث و مناقشات الندوة التي أقامتها المنظمة العربية لمكافحة الفساد – درمك للنشر – الطبعة الأولى، 2007- ص 52.⁶⁰

- الإشراف على إعداد التقارير و البيانات المالية و فحص المعلومات الواردة فيها بصفة عامة.
- تحديد الانحرافات و كذا الجهات المشرفة أو المسؤولة عنها، حيث أن النتائج التي تحصل عليها الشركة من خلال قيامها بعملية الرقابة سوف تسمح لها بمسائلة الأشخاص أو الجهات التي تتسبب بوجود انحرافات سلبية.

كما تعتبر المسائلة بمثابة تنمة لعملية الرقابة ، فهي جملة إجراءات ذات طبيعة قانونية و تنظيمية ، تتكفل المؤسسة بمسؤولية القيام بها ، و لقد اعتبر البنك الدولي في تقريره عن التنمية في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا (MENA) المسائلة بكونها " أساسا للحكم الجيد"² و تتحقق من خلال:⁶¹

- ممارسة العمل بعناية و مسؤولية و الترفع عن المصالح الشخصية.
- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم .
- وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين و أعضاء مجلس الإدارة.
- شفافية و عدالة التعامل في الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة.

3- _____:

نظرا إلى تزايد الحاجة إلى تفعيل طرق الرقابة الداخلية و الخارجية و قياس حسن الأداء في المؤسسات بات من المستحب البحث عن كل جديد من الوسائل و الأدوات و الأنظمة التي تسهم في تجنب النتائج السلبية مع السعي إلى تطبيق وسائل التحسن المستمر في كافة المجالات داخل المؤسسة، لذلك تزايد في السنوات القليلة الماضية الاهتمام بإجراء الدراسات و الأبحاث لإيجاد معايير لإدارة المخاطر.⁶²

كما يقوم مفهوم إدارة المخاطر على أن الهدف الأساسي لأي شركة هو تعظيم ثروة المساهمين ، و أن جميع الشركات تواجه حالة من عدم التأكد في البيئة التي تعمل بها، و أن التحديات التي تواجه الشركة تتمثل في تحديد درجة عدم التأكد التي يمكن أن يتحملها في سعيها لتعظيم الثروة، كذلك نأخذ المخاطرة من أجل خلق روح المبادرة في المؤسسة⁶³. و في الواقع العملي نجد أن عدم التأكد يمكن أن ينتج عنه

⁶¹د. عطا الله و ارد خليل و د. محمد عبد الفتاح العشماوي- مرجع سابق- ص129- 130.

⁶²إ. محمد سليمان الصلاح – الاستفادة من أدوات الرقابة و إدارة المخاطر لخدمة حوكمت الشركات – مجلة التدقيق الداخلي في إطار حوكمت الشركات -المنظمة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة 2009- ص62.

⁶³ Octave Jokung Nguéna –Management des risques – Ellipses édition marketing S.A – Paris2008- p11.

مجموعة من المخاطر و الفرص الاستثمارية للشركة و التي تؤدي إلى احتمال تخفيض أو زيادة ثروة المساهمين . و على هذا فان مفهوم إدارة المخاطر يجعل الشركة قادرة على التعامل بفعالية مع حالة عدم التأكد المرتبطة بوجود مخاطر تهدد الشركة أو الفرص الاستثمارية التي يمكن أن تستغلها و تجعلها في صالحها.

الخاتمة:

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية و اللازمة لأداء أي مؤسسة لوظائفها بأكمل وجه ، لأن انعدام أسلوب حوكمة الشركات يمكن القائمين على الشركة سواء كانوا مجلس إدارة أو مديرين أو موظفين عاديين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين و الدائنين و أصحاب المصلحة الآخرين مثل الموظفين و الموردين و غيرهم.

لذلك لابد من وجود قواعد و مبادئ لتفعيل دور الحوكمة في مختلف الشركات ، كما أنها تسمح بتحديد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة و حملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من جهة أخرى.

الفصل الثالث

كفاءة حوكمة الشركات

_____:

إن حوكمة الشركات ما هو إلا مصطلح يحاول من خلاله المساهمين فرض الرقابة أكثر على الأشخاص الذين يديرون لهم مؤسساتهم و ذلك من اجل رفع نسبة الأرباح التي يحققونها، و من اجل هذا و لكي تطبق الحوكمة بصفة فعالة كان لابد من التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- أولاً التعريف بمفهوم فعالية حوكمة الشركات و كذا معرفة خصائص هذه الحوكمة الجيدة بالإضافة إلى تقديم نماذج لبعض الدول التي تطبق الحوكمة بصفة جيدة.
- ثانياً وضع الآليات التي تسمح بمراقبة المسيرين للمؤسسة ، و كذا توضيح مبادئ تطبيق هذه الحوكمة في الدول المتقدمة.
- ثالثاً و أخيراً، إظهار الآثار الإيجابية التي يمكن أن تعود بها الحوكمة على المؤسسة و الاقتصاد ككل إذا طبقت بصورة فعالة.

: تعالیه حوکماً

: مفهوم فعالية حوكماً

1- تعريف الفعالية:

يعد معيار فعالية المؤسسة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها انسجاماً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة، و قد تعرض مفهوم فعالية المؤسسة إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناه الشامل و الدقيق.

فقد عرف Etzioni الفعالية: "بأنها الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المؤسسة أهدافها"⁶⁴

و بمعنى أكثر وضوحاً فإن المؤسسة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت في ذلك فإنها تتصف بعدم الفعالية. و هكذا فإن الفعالية على وفق هذا المفهوم فإنها ترتبط أساساً بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و بدرجات متفاوتة.⁶⁵

أما Khemakhem فقد عرف الفعالية: "بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك".⁶⁶

كما أشار Alvar إلى أن الفعالية: "تعني قدرة المؤسسة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها".

و من هنا يتضح جلياً ظهور مفهوم جديد للفعالية، يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي، و انطلاقاً من هذا فإن مفهوم الفعالية يعد اشمل و أكثر اتساعاً من معنى تحقيق الأهداف، و ذلك من خلال واقع المؤسسة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتعامل مع بيئة متغيرة.⁶⁷

⁶⁴د. مؤيد سعيد السالم- نظرية المنظمة "الهيكلة و التصميم" - دار وائل للنشر - عمان- الأردن - الطبعة الأولى 1999 -ص41.

⁶⁵د. خليل محمد حسن الشماع و د. خضير كاظم حمود -نظرية المنظمة - دار المسيرة للنشر - الأردن - الطبعة الثانية 2005- ص327.

⁶⁶د. عبد الرزاق بن حبيب - اقتصاد و تسيير المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر 2009- ص127.

⁶⁷د. خليل محمد حسن الشماع و د. خضير كاظم حمود - مرجع سابق - ص327.

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك طرق مختلفة لقياس فعالية المؤسسة نذكر من بينها:⁶⁸

- 1- القدرة على تحقيق الأهداف .
 - 2- القدرة على الكيف و نعني به درجة قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمشاكل الداخلية و الخارجية التي ستواجهها في المستقبل و إيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان.
 - 3- القدرة على إرضاء الجهات الإستراتيجية المؤثرة على التنظيم: حيث تتحقق فعالية المؤسسة من وجهة نظر أصحاب هذا الاتجاه عندما تستطيع المؤسسة تلبية مطالب الجهات الإستراتيجية المؤثرة عليه، و التي تعتمد عليها في استمراره و بقاءه.
- و هنا تأتي فعالية المؤسسة من خلال قدرتها على إرضاء أصحاب المصالح المختلفة و التي يعتمد بقاء المؤسسة على و استمرارها عليها.
- إلا أن المشكلة الرئيسية في هذه الطريقة هي أن للأطراف المؤثرة مصالح و أهداف متعارضة أيضا مما يجعل إمكانية تحقيقها دون تعارض أمرا في غاية الأهمية. و لذا فان فعالية المؤسسة تتمثل هنا في المهارة و القدرة على إدارة التناقضات و الخروج بأكبر ربح ممكن و بأقل الخسائر حسب المستطاع.

2- فعالية 1 :

تتحقق فعالية حوكمة الشركات من خلال قابلية الشركة للاستمرار و البقاء و الذي يمكن الحكم عليه من خلال أساليب تحليل العلاقة بين العائد و المخاطرة، إضافة إلى درجة ثقة المستثمر التي تعتمد على مجموعة واسعة من العوامل القانونية و المؤسسية التي تضمن حماية استثماراته.

من هنا تأتي فعالية حوكمة الشركات للتعامل مع الطرق التي يتم من خلالها تحقيق الأتي:

- 1- طمأنة الممولين بالحصول على عائد استثماراتهم.
 - 2- يتمكن الممولين من جعل المديرين يعيدون إليهم بعض الأرباح.
 - 3- يتأكد المستثمرون أن المديرين لن يهدروا المال الذي يستثمرونه في الشركة.
 - 4- التأكد من أن الشركة لا تستثمر في مشاريع فاشلة.
- و عليه يمكن القول أن فعالية الحوكمة هي عبارة عن مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تعظيم الثروة التي يتم الحصول عليها من العمليات الحقيقية للشركة، وتوزيعها بشكل عادل بين المساهمين حسب فئاتهم.

⁶⁸ محمد قاسم القريوتي - نظرية المنظمة و التنظيم- دار وائل للنشر و التوزيع- الطبعة الثالثة 2008- الأ، دنر، عمان- ص 116.

كذلك يمكن تحقيق فعالية الحوكمة من خلال تطبيق المبادئ التي نصت عليها مختلف الهيئات و المنظمات الدولية و التي نذكر من أهمها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية التي صاغت مختلف القوانين لتجعل كل طرف في الشركة يتحصل على حقوقه و التي يجب التذكير بان هذه القوانين لم تكن جديدة و إنما هي قوانين كانت موجودة في الشركات من قبل أن تصيغها المنظمة في شكل مبادئ و تصبح ملزمة في التعامل بها .

3- طبيعة المساهمة و فعالية المؤسسة⁶⁹:

كثير من الدراسات المخصصة لموضوع حوكمة الشركات تسعى إلى قياس جودة المراقبة المفروضة من قبل المساهمين على المؤسسة، و يعني هذا في العموم تقييم دور أغلبية المساهمين في تحقيق فعالية المؤسسة.

من هذا المنطلق إن بعثرة بنية رأس مال المؤسسة بين عدد معتبر من المساهمين من شأنه أن يشجع و أن يسمح بما يعرف تجذر المسيرين بحيث أن المساهمين لا يمكنهم على العموم (لا يريدون بالأحرى) تحمل تكاليف المراقبة التي توجد ضمن تكاليف الوكالة ، و هذا ما قد يسبب تدهور فعاليتها مع مرور الوقت . - و عكس ذلك فتركيز بنية رأس المال بشكل كبير في أيدي عدد محدود و معروف من المساهمين يسمح بمراقبة فعالة للمسيرين مما يقلص تكاليف الوكالة الناجمة عن تعارض المصالح المحتمل بينهم و بالتالي تحسين فعالية المؤسسات التي يسيرونها .

في الواقع إذا كانت معظم الأبحاث و الدراسات تبين الترابط المباشر بين تركيز بنية رأس المال و فعالية المؤسسات ، فان مؤشر الترابط يختلف بوضوح حسب طبيعة أنظمة الحوكمة المتبعة ، و لهذا ففي البلدان التي تتميز ببنية مبعثرة لرأس المال كالو.م.ا، بريطانيا ، اليابان... فان تركيز رأس المال له اثر ايجابي أو حيادي بدون معنى على فعالية المؤسسة ، عكس الدول التي يغلب فيها ثقافة الأطراف الفاعلة كألمانيا، إيطاليا، فرنسا.. فان تركيز رأس المال يبدو أن له اثر نسبي على فعالية المؤسسة.

: خصائص الحوكمة الجيدة للشركات

ذكر 'جون كولي' في كتابه حول حوكمة الشركات إن نموذج الحوكمة للشركات الناجحة يجب أن يشمل الخصائص التالية⁷⁰:

⁶⁹ Stéphane Callns- Gouvernance exercices de pouvoir- Marché et organisation- cahier d'économie et de gestion de la cote d'opale-février 2009- France- p18.

⁷⁰ Colley Jneohn ,et al,What is Corporate Governance, McGraw-Hill Professional, (2005), www.worldcat.org.

- مجلس إدارة قوي وفعال ينفذ مسؤولياته بقدره وسلامة.
- رئيس تنفيذي مؤهل يتم اختياره من قبل مجلس الإدارة ويتم إعطاؤه السلطات والصلاحيات لإدارة أعمال الشركة، التي يتم اختيارها من قبل الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها ضمن نصيحة وموافقة مجلس الإدارة.
- نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة، وكذلك ضمن نصيحة مجلس الإدارة وموافقته.
- إفصاح كافي وملائم عن أداء الشركة للمساهمين والمجتمع المالي.
- ويرى 'جونثان شاركهام' انه من الصعب التعرف من داخل الشركة عما إذا كان نظام الحوكمة الجيد يعمل بشكل حقيقي، غير أن هناك أدلة وقرائن تشير إلى مدى توفر متطلبات هذه الحوكمة ، وذلك من خلال الوقوف على العديد من الأحكام والتقديرات التي من الممكن أن يكون لها تأثير على أوضاع الشركة وديناميكية العمل فيها.

:

تقدم لنا حوكمة المؤسسات مجموعة متكاملة من الأعراف حول دور مجالس الإدارة وكيفية تكوينه و العلاقات مع المساهمين والإدارة العليا والمراجعة والإفصاح عن المعلومات بالإضافة إلى قواعد اختيار المديرين والمسؤولين عن الإدارة العليا وعزلهم . هذه المفاهيم يختلق تطبيقها من دولة إلى أخرى ، و على العموم يمكن التمييز بين نموذجين أساسيين لحوكمة الشركات في الاقتصاديات العالمية، نموذج يمثل السوق المالي وآلياته موجودة في الـ.م.أ(الولايات المتحدة الأمريكية) وبريطانيا على وجه الخصوص، والنموذج الثاني الذي يمثل الوساطة المالية (البنوك) ومعروف عنه في اليابان وألمانيا، إضافة إلى فرنسا ودول أوروبية أخرى.

-1- Le modèle anglo-saxon

يتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات المتداولة أسهمها في البورصة حيث يعتبر هذا السوق كبير جدا للسيولة ولتبادل حقوق الملكية بالإضافة إلى وجود عدد قليل من الشركات التي تشرف على رقابة مؤسسات أخرى Les holding de contrôle، كما تعتبر الملكية فيه مشتتة أي أن عدد كبير من المالكين كل منهم يمتلك عدد صغير من أسهم الشركة، ولا يوجد لدى صغار المساهمين ما يحفزهم على

مراقبة أنشطة الشركة عن قرب، ويميل هذا النوع من هياكل الملكية إلى الانتشار في الدول التي تطبق القانون العام مثل المملكة المتحدة والو.م.⁷¹.

⁷² وعلى هذا الأساس يمكن القول أن النموذج الذي تطبقه الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا يرتكز أساسا على الآليات الخارجية للحوكمة ، والمتمثلة أساسا في السوق المالية ، أين تلعب قوانين هذه الأخيرة والهيئات المنظمة لها دورا مهما في حماية مصالح المساهمين وخاصة الأقلية ويشكل المستثمرون المؤسسيين في هذا النموذج جانبا مهما في التأثير على قرارات المؤسسة خاصة مؤسسات التامين وصناديق التقاعد وصناديق المضاربة ، كما تحتل مسألة كفاءة السوق المالية محورا هاما في هذا النموذج إذ يجب أن :

تعكس أسعار الأوراق المالية واقع المؤسسة بصدق ، وبالتالي فالمسيرين يخشون من الإشارات السعرية التي تبعثها سوق الأوراق المالية ، فهم يسعون دائما إلى تعظيم عائد الأموال الخاصة. إنطلاقا مما سبق يمكننا أن نعدد مميزات النموذج لأنجلو سكسوني:

1- وجود عدد كبير من الشركات المدرجة في البورصة(السوق المالي).

2- أسواق مالية جد متطورة و بها سيولة كبيرة.

3- قواعد محاسبية ملزمة ينشأ عنها ضرورة الشفافية في الشركات.

4- ضعف إدراج المؤسسات المالية لمناهج حوكمة الشركات في هياكل الإدارة⁷³.

هذا إضافة إلى الميزات التي يتصف بها النموذج عموما ومنها⁷⁴:

1- رأس المال وحقوق التصويت مشتتة بين عدد من المساهمين.

2- وجود مخاطر التضارب بين المساهمين والمديرين.

3- كثيرا ما تقفن السلطات في البورصة معايير شفافية المعلومات.

لقد تميزت الرأسمالية الأمريكية في القرن العشرين، بملكية عائلية لرأسمال أكبر المؤسسات حيث كان يتولى الملاك أنفسهم مهمة الإدارة، فلم تكن هناك إذا ما يعرف بفصل الملكية عن الإدارة. وبمرور الوقت ومع وضع طرق جديدة للإنتاج ومع تطور الاستهلاك، أوجد ذلك الحاجة إلى رأس مال إضافي من أجل

⁷¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، بدون تاريخ نشر، ص14.

⁷² <http://www.shatharat.net/vb/archive/index.php/t-18500>

⁷³ Jérôme maati, le gouvernement d'entreprise, édition de boeck et larcier, paris, 1999, p :218.

⁷⁴ Gérard lécrivain, , management des organisations et stratégies : Pouvoir et gouvernance dans l'organisation dossier N°5, université de littoral, p :14.

تمويل النمو في وسائل الإنتاج ومنه أدى هذا بالعائلات إلى طلب شركاء خارجيين، في البداية تقدمت البنوك ودخلت في رأسمال كبرى الشركات الأمريكية. وبعد أزمة 1929 التي أرجع سببها إلى البنوك نسيباً، قامت السلطات بإعداد تنظيمات وقواعد جديدة لترتيب آليات تمويل المؤسسات من خلال أسواق رأس المال، فظهرت الحاجة إلى حوكمة الشركات المدرجة⁷⁵.
بما أن الملكية مشتتة في نموذج السوق، فإن الشركات في هذا النموذج يطغى عليها المساهمون غير المراقبون، حيث نميز بين خمسة أصناف من هؤلاء المساهمين⁷⁶:

- 1- **المستثمرون المؤسسيون**: مثل الصناديق المشتركة في الـو.م.أ وما يقابلها في فرنسا هيئات التوظيف الجماعي للقيم المنقولة (OPCVM). هذا النوع يبحث عن مردودية على المدى القصير.
- 2- **المستثمرون الأفراد**: يكتفون على أجزاء صغيرة من رأس المال للبحث عن أقصى أداء ممكن على المدى القصير و المتوسط، إضافة إلى الدخول في رأس مال محدود وبالمعلومات المتوفرة.
- 3- **الأسواق المالية**: والتي تعكس التقلب والتذبذب في الأسعار، حيث تجمع الأطراف ذوي أكبر حصة من الأصول في السوق، يبحثون عن أقصى أداء على المنظور القصير ولهم كفاءة كبيرة في إدارة استثماراتهم.
- 4- **المساهمين المقرضين**: هم الذين يملكون السندات القابلة للتحويل إلى أسهم يبحثون عن أقصى أداء في المدى القصير ولديهم فريق من الإدارة يحدد تكاليف إشرافهم على الاستثمارات.
- 5- **الأجراء المساهمين**: يعد هذا الصنف حديثاً، وهو مدعوا إلى الرفع من رأس مال المؤسسة.

إن هذا النموذج من الحوكمة يعمل على الرفع من قيمة الأسهم كهدف وحيد للمؤسسة.
كما أن هناك اهتمام متجدد في ممارسات حوكمة الشركات من الشركات الحديثة منذ عام 2001، لا سيما بسبب انهيار عدد من الشركات الأميركية الكبرى مثل شركة 'انرون' و شركة 'وورلدكوم'. وفي عام 2002، قامت الحكومة الفيدرالية الأميركية بتمرير قانون ساربانيس اوكسلي 'Sarbanes-Oxley'، لاستعادة ثقة الجمهور في إدارة الشركات.

⁷⁵ Frédéric parrat, le gouvernement d'entreprise, édition maxima, paris, 1999, p :173

⁷⁶ Jérémy morvan, op-cit, 29 novembre 2005, pp :41-44

2- الياباني - *le modèle germano-nippon*

إن هذا النموذج موجود أساسا في كل من اليابان وألمانيا ، وتحتل فيه البنوك الكبيرة ومؤسسات التأمين والدولة أي الآليات الداخلية للحكومة مكانة مهمة ، خاصة بالدور الذي تلعبه البنوك الكبرى في التأثير على قرارات المؤسسة من خلال مساهماتها الرئيسية في رأس مال أغلب المؤسسات ، وبهذا تعتبر كمساهم رئيسي أو مرجعي ، كما أن مجالس الإدارة تمتاز بالفعالية أكثر نتيجة لمكوناته من مختلف أطياف أصحاب المصالح ، خاصة الأجراء الذين يحتلون مركزا جيدا⁷⁷.

إن هذا النموذج يدعى كذلك بنموذج البنوك أو نموذج (Block Holder)، ويتصف بملكية مركزة، أي أن السيطرة على الشركة يكون في يد عدد صغير من الأفراد أو العائلات، المديرين التنفيذيين والشركات القابضة والبنوك، حيث يطلق عليهم اسم الداخلين (Insiders). حيث يمارس الداخلين سيطرتهم من خلال إمتلاك معظم أسهم الشركة أو معظم حقوق التصويت والقيام بإدارة الشركة بالتمثيل المباشر في مجلس الإدارة، أو يمتلكون بعض الأسهم إلا أنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت، فهذا النموذج لا يعتمد على آليات السوق المالي وإنما على البنوك.

يتميز نموذج البنوك بالخصائص التالية⁷⁸:

- 1- عدد الشركات المدرجة بالبورصة(السوق المالي)ضعيف مقارنة بنموذج السوق.
 - 2- أسواق رأس المال بها سيولة قليلة، ومنه فهي مواتية لعروض الشراء العامة.
 - 3- عمليات تقديم وعرض القوائم المالية عرضية وغير ملزمة ولا محددة الفترات، لأن القواعد المحاسبية المعمول بها أقل تقييد.
 - 4- وجود مناهج لحكومة الشركات في هياكل إدارة البنوك بشكل كبير.
- إضافة إلى ما سبق، يتميز نموذج البنوك المطبق في فرنسا، ألمانيا واليابان بما يلي :

- 1- التركيز القوي في الملكية وفي حقوق التصويت.
- 2- ضعف في حماية المساهمين ذوي الأقلية في الحصص.
- 3- وجود مخاطر التضارب بين مساهمي الأغلبية ومساهمي الأقلية.
- 4- سعي مجلس الإدارة إلى الدفاع عن مصالح الشركة ومصالح المساهمين على حدٍ سواء⁷⁹.

⁷⁷مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)،مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ نشر، ص 13، 14.

⁷⁸ Jérôme maati , op-cit, 1999,p :218.

5- إرتكاز نظام الحوكمة على الثقافة الوطنية وعلى التضامن القوي، خاصة بعد إنهزام كل من ألمانيا واليابان في الحرب العالمية الثانية وضرورة دعم وتمويل شركاتها.

وعلى أساس درجة تركيز الملكية، يطلق على مساهمي هذا النموذج إسم المساهمين المراقبين، وهم:

1- **المساهمون التاريخيون**: وينحدرون من الملاك الأساسيين، يطمحون إلى إقامة شراكة لتحديد ووضع المشروع الاستراتيجي قيد الانجاز، وتعتبر المكافآت الصفة المالية التي يدور حولها الأداء المنجز في الواقع.

2- **المستثمرون المؤسسيون**: ويندرج ضمنهم المؤسسات البنكية والشركات القابضة، يراقبون المؤسسة من نظرة إقتصادية لتقويمها على المدى المتوسط والطويل في إطار إدارتهم لمحفظة الأصول-الخصوم.

3- **المستثمرون الصناعيون والتجارويون**: من ضمنهم الموردون، الموزعون ومنافسي المؤسسة، وبصفة عامة هم كل مؤسسة ترغب أو لها دور في تحديد ووضع المشروع الاستراتيجي للمؤسسة. يبين النموذج مدى أهمية البنوك الشاملة في النظام البنكي الألماني ولعبها دور بارز في إرساء مبادئ حوكمة الشركات، فبعد العديد من الانهيارات و الافلاسات التي تعرضت لها كثير من الشركات في ألمانيا، تم الحرص على بناء نظام قوي من خلال إجراءات الشفافية التي تعتبر من أهم أدوات الحوكمة.

كما تولي المنظمات والباحثين في اليابان الاهتمام لثلاث أبعاد أساسية في موضوع الحوكمة، والتي تجعل منها كفات في التطبيق، وهي⁸⁰:

1- **القياس**: يتجسد ببناء أنظمة معلومات تعطي حكماً دقيقاً وصادقاً عن الإدارة والأداء المالي بالخصوص.

2- **الرصد والرقابة**: يتم من خلال تطوير الإطار المادي وتجهيزاته البرمجية القادرة على جعل عمليات الرصد والرقابة على المنظمة فاعلة على جميع المستويات.

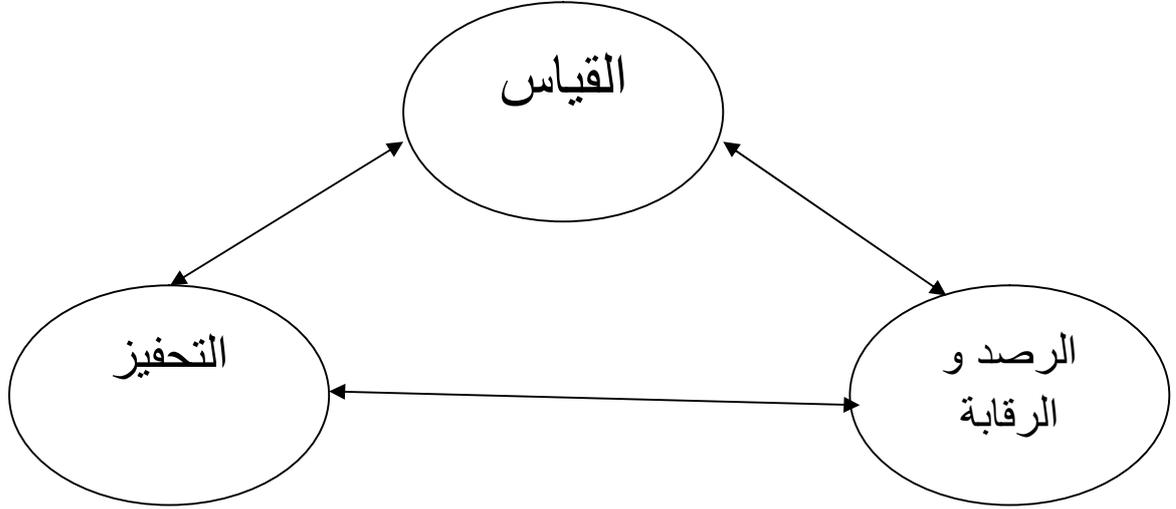
3- **التحفيز**: الذي يجعل من الإدارة ساعية بكل جد ومثابرة إلى زيادة قيمة الشركة.

و يتم توضيح تلك الأبعاد في الشكل التالي:

⁷⁹ Bertrand richard et Dominique miellet, op-cit, 2003,p :39

⁸⁰ طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري- المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال"الأعمال و المجتمع- دار وائل للنشر و التوزيع-عمان ، الأردن- الطبعة الأولى2005- ص 154،153

الشكل (03-01): ابعاد الحوكمة وفق المنظور الياباني



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري- مرجع سابق- ص 454.

و في الأخير نلخص خصائص حوكمة الشركات للنموذجين السابقين في الجدول التالي⁸¹:

الجدول (03-01): خصائص حوكمة الشركات للنموذجين

نموذج الياباني - ()	()	_____
- رقابة قوية.	- رقابة ضعيفة.	الدور الوقائي

⁸¹ Gerard Charreaux, le gouvernement des entreprises : corporate governance théorie et faits, édition economica, paris, 1997, p :465

<ul style="list-style-type: none"> - رأس مال مركز عند مساهمين مسيطرين. - مشاركة متعددة للبنوك. - رقابة ممارسة من الفاعلين الصناعيين و البنوك الأساسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - رأس مال متنوع. - أهداف قصيرة الأجل. - رقابة تركز على أسعار الأصول في البورصة. 	<ul style="list-style-type: none"> - المساهمين
<ul style="list-style-type: none"> - مديونية مهمة من البنوك. - علاقات طويلة الأجل. - احتمال مشاركة البنوك في رأس المال. 	<ul style="list-style-type: none"> - مديونية مصرفية ضعيفة جدا. - مديونية مهمة من السوق المالي. - علاقات اقل استقرارا. 	<ul style="list-style-type: none"> - الملاك
<ul style="list-style-type: none"> رقابة قوية متضمنة في القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> رقابة ضعيفة من هيئات النقابة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأجراء
<ul style="list-style-type: none"> - رقابة قوية جدا. - يغلب على مجلس الإدارة أصحاب المصلحة و حضور قوي للبنوك. - رقابة على المدى البعيد و ذات نوعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة ضعيفة. - مجلس الإدارة يسيطر عليه المديرون. - الرقابة على أسعار الأسهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - دور مجلس الإدارة ونظم الحوافز
<ul style="list-style-type: none"> - أكثر صعوبة. 	<ul style="list-style-type: none"> - نسبيا سهل. 	<ul style="list-style-type: none"> الدور العلاجي - تحويل حقوق الملكية
<ul style="list-style-type: none"> - ظاهريا أكثر سهولة. - غالبا يتم التفاوض داخل مجموعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مع التضارب أكثر أو اقل سهولة وفق التجذر. - أهمية السوق الخارجي للمديرين. 	<ul style="list-style-type: none"> - تغيير المديرين
<ul style="list-style-type: none"> - أكثر صعوبة (علاقات طويلة الأجل مع البنوك ومع الأجراء). 	<ul style="list-style-type: none"> - أكثر سهولة. 	<ul style="list-style-type: none"> - إمكانية خروج أصحاب المصلحة

<ul style="list-style-type: none"> - أكثر صلابة. - تفضيل التعاون و الاستثمار على المدى البعيد. - الموافقة على النشاطات التقليدية. 	<ul style="list-style-type: none"> - أحسن تخصيص لرأس المال ما بين القطاعات. - أحسن مرونة و قابلية للتكيف. - تفضيل الأجل القصيرة. - تأييد النشاطات الجديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - النتائج على الأداء الاقتصادي
---	--	--

آليات فعالية حوكمة الشركات:

آليات مراقبة المسيرين للمؤسسة:

هناك عدة مشاكل تنشأ في المؤسسة نتيجة تضارب مصالح مختلف الأطراف المكونة لها، و لحل هذه المشاكل يقوم أصحاب المؤسسة بإعداد آليات للرقابة هي:

1- مجلس الإدارة Le conseil d'administration

2- الأسواق المالية Marché financier

3- سوق المسيرين Marché de manageriel

4- Stock option

5- الاستدانة L'endettement

و فيما يلي سنستعرض كل آلية على حدا:

1- مجلس الإدارة:

هو من الآليات المستعملة من طرف المساهمين لمراقبة المسير، حيث هو الذي يحدد السياسات الإستراتيجية للمؤسسة مثل: القيام باستثمارات إضافية، تغييرات كبيرة فيما يخص الإنتاج، كذلك تسريح العمال، تحديث التكنولوجيا داخل المؤسسة...

و يتم اختيار أعضائه بواسطة ممثلين عن أصحاب المؤسسة حيث يعملون لتحقيق مصالحهم و لذلك فان أعضائه يتحملون مسؤولية قانونية عن أعمال المؤسسة ، و نظرا لوجوده في قمة المؤسسة فان بإمكان أعضائه مراقبة قرارات الإدارة و التأكد من أنها تتماشى مع اهتمامات مصالح حملة الأسهم.

و إذا شعر مجلس الإدارة بان إستراتيجية المؤسسة لا تتماشى مع الأفضل لأصحابها ، فان بإمكانه إنزال العقاب بإدارة المؤسسة مثل التصويت ضد مرشحي الإدارة لعضوية المجلس ، أو تقديم مرشحين بدلا من مرشحي الإدارة⁸².

إن مجلس الإدارة سوف يقوم بصفة محددة نيابة عن المساهمين بمسائلة المسيرين و محاسبة أعضائه عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة و تحقيق مصالح المساهمين، و هذا هو السبب في وجوب إعطاء مجلس

الإدارة درجة كافية من الاستقلال تمكنه من مراقبة المسيرين و فصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب⁸³.

كما نلاحظ أن هناك معلومات غير متماثلة و هذا ما يحاول مجلس الإدارة مراقبته فيما يخص المعلومات المحاسبية فمثلا: جدول حسابات النتائج قد يطلبه مجلس الإدارة من اجل معرفة نتيجة آخر السنة، كما أن هذه المعلومات تقدم مع ختم المحافظ المحاسبي.

إن أصحاب المؤسسة يمكنهم استشارة المدقق الخارجي l'audit externe، كما يمكنهم استشارة المدقق الداخلي و ذلك من اجل التأكد من أن البرامج و الأنشطة و المشروعات تسير بصورة مناسبة.

يتكون مجلس الإدارة من⁸⁴:

- مسير المؤسسة و طاقمه.

- إداريين من خارج المؤسسة يستدعيهم مجلس الإدارة لخبرتهم administrateur externe حيث يكونون مديرين أو مسيرين لمؤسسات أخرى، كما أنهم يتغيرون كل 5 سنوات.

⁸² Gareth R. Jones و Charls W. Hill - تعريب محمد سيد احمد و إسماعيل علي - الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل - دار المريخ للنشر- الرياض، المملكة العربية السعودية-2008- ص 855.

⁸³ محمد مصطفى سليمان - مرجع سابق- ص 39.

⁸⁴ عبد المطلب عبد الحميد - المنظور الاستراتيجي للتحويلات الاقتصادية للقرن الحادي و العشرين- الدار الجامعية الإسكندرية- 2009، 2008- ص 416.

- ممثلين عن العمال: و ذلك من اجل ضمان الدفاع عن مصالحهم.
 - ممثلين عن أصحاب حملة الأسهم: و ذلك لحماية مصالح المساهمين سواء كانوا مساهمين بالأقلية أو الأثرية.
 - كذلك يمكن استدعاء خبير و يكون بصفة عضو دائم لدى مجلس الإدارة.
- يقوم مجلس الإدارة بالانعقاد مرتين في السنة من اجل الإطلاع على سير الأمور في المؤسسة و اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيها.

عندما يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة، فإنهم سيقومون بدورهم بانتخاب رئيس مجلس الإدارة (PDG) و الذي سيقوم بالمهام التالية:

- إدارة المؤسسة.
- رسم السياسات المتعلقة بالمؤسسة من اجل عرضها على مجلس الإدارة لكي يقوموا بمراجعتها و اعتمادها.
- كما يقوم بإعلام باقي أعضاء مجلس الإدارة بالتقدم الذي تحققه المؤسسة تجاه تحقيق الأهداف التي تم
- وضعها، و ما هي الانحرافات الجوهرية التي تواجهها المؤسسة و التي تعيق تحقيق تلك الأهداف.
- كما يجب أن نذكر انه من اجل أن يقوم مجلس الإدارة بمهامه على أكمل وجه فانه يقوم بتنصيب لجان على مستوى المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و فيما يلي سنستعرض هاتين اللجنتين على التوالي:

❖ لجنة التدقيق:

لقد بدا الحديث عن لجان التدقيق قبل ظهور المسائل المتعلقة بالحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال القرن 19م، و كان الهدف من ورائها فقط تسهيل العلاقة و التدقيق الخارجي ثم تطور دورها و أصبحت تقوم بفحص المعلومات المالية و رقابة مدى تطبيق القواعد و الأنظمة و الأخلاقيات داخل المؤسسة. و من أهم الأسباب التي ساهمت في تطورها، الكوارث التي وقعت خلال سنوات الثمانينات و التسعينات بالولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتقل استخدام هذه اللجان إلى أوروبا⁸⁵.

⁸⁵ مراد سكاك، ا. فارس هباش- دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي- شركة دار الهدى للنشر و التوزيع - الجزائر 2009- ص669.

تنبثق لجنة التدقيق من مجلس الإدارة و من واجباتها الأساسية الإشراف على عملية إعداد البيانات المالية للشركة، و متابعة و تقييم نظام الرقابة الداخلية و متابعة عمل المدقق الخارجي، و عليه يجب أن يكون لهذه اللجنة قدر كاف من الاستقلالية.

و أن تتمتع بالخبرة اللازمة للقيام بمهامها و مسؤولياتها بفعالية و على الوجه المطلوب⁸⁶.
إن المساهمين و المستثمرين المحتملين يطلبون الحصول على معلومات منظمة و صادقة يعتمدون عليها مع قابليتها للمقارنة و ذات تفاصيل كافية يمكن من خلالها تقييم القيادة الإدارية و تمكينهم من اتخاذ القرارات اللازمة.

و لقد أصبح من المقبول و على نطاق واسع أن تقع مسؤولية الإشراف و الرقابة للبيانات و المعلومات على عاتق مجلس الإدارة الذي يقوم بفحص مدى كفاءة الإدارة في تحقيق أفضل النتائج و أحسن الاستخدامات للطاقات المتاحة لدى المؤسسة و بالتالي فان مسؤولية تأكيد أن المعلومات المفصح عليها التي تعكس الحالة الحقيقية للمؤسسة تقع على عاتقه، و لمساعدة مجلس الإدارة على الوفاء بهذه المسؤولية فقد زاد الاتجاه

للاعتداع على لجان التدقيق و المراجعة و التي هي عبارة عن مجموعة فرعية من أعضاء مجلس الإدارة تتولى القيام باستعراض و فحص البيانات و نظام الرقابة الداخلية بصفة مستقلة و تعيين المدققين الخارجيين للمؤسسة⁸⁷.

و لهذا فان مجلس الإدارة يتحمل المسؤولية النهائية عن نزاهة الإفصاح عن تقارير الشركة و الذي يعتبر حجر الأساس في حوكت الشركات و الأداة الأساسية لمحاسبة مجلس الإدارة أمام المساهمين.
كما أن لجنة التدقيق يجب أن تتكون من الأعضاء الذين يثبتون مهارات و كفاءات عالية و لديهم الرغبة في تخصيص الوقت اللازم لذلك مع ضمان استقلالية تامة لهم أي عدم وجود أية علاقة تربطهم بالشركة للقيام بالمهام الكبيرة و الخطيرة الملقاة على عاتقهم و التي نذكر منها ما يلي⁸⁸ :

- ضمان أن العمليات التي تقوم بها الإدارة و المدققين الداخليين و الخارجيين تؤدي إلى تحسين فعلي لنوعية القوائم المعدة أي الإشراف و الرقابة من خلال النظر في ملاحظات المدققين الخارجيين و توصياتهم و إجابة الإدارة على ملاحظاتهم.

⁸⁶د. عماد محمد او عجيله، د. علام حمدان- اثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح- بحوث و أوراق عمل الملتقى الدولي خلال أكتوبر 2009- منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار- الجزائر-ص729.
¹هولي جرجر وري و جيسون- دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركات – مقالة ضمن مدونات مركز المشروعات الدولية الخاصة – ص206 على موقع www.cipe.org
⁸⁸إمراد سكاك، ا. فارس هباش- مرجع سابق- ص670.

- تقييم المؤسسة من حيث أهداف إعداد تقارير المدققين الداخليين و الخارجيين و مدى الوفاء بتحقيق تلك الأهداف.

- استعراض القوائم الدورية في وقتها.

- تقييم المخاطر التي قد تنشأ من الضغوط على إدارة المؤسسة.

❖ لجنة المراجعة:

تلعب لجنة المراجعة دورا هاما في حوكمة الشركات ، و هي لجنة منبثقة من مجلس الإدارة و تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين و يحضر هذه اللجنة المراجعين الخارجيين إذا اقتضى الأمر و تفوض للجنة سلطات العمل طبقا للأحكام المقررة بواسطة مجلس الإدارة و ترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة.

كما يجب أن يكون لهذه اللجنة اتصال مع المساهمين عن طريق تقرير منفصل عن التقرير السنوي و كل لجنة مراجعة في الشركات لابد و أن يكون لها لائحة توضح ما يأتي⁸⁹:

1- نطاق مسؤولية لجنة المراجعة و كيفية قيامها بها .

2- المسؤولية النهائية للمراجع الخارجي أمام مجلس الإدارة و لجنة المراجعة.

3- مسؤوليات لجنة المراجعة بشأن استقلال المراجع الخارجي.

إن المراجعة هي عملية تجميع و تقويم أدلة الإثبات و تحديد و إعداد التقارير عن مدى التوافق بين المعلومات و معايير محددة مقدما و يجب أن تتم عملية المراجعة بواسطة شخص فني مستقل محايد.

يقدم المراجع 3 أنواع من المراجعة و هي⁹⁰:

1- المراجعة التشغيلية (Operational audits): تتطوي على فحص أي مجموعة من الإجراءات و الطرق التشغيلية في مؤسسة ما بغرض تقويم كفاءة و فاعلية تطبيق هذه الإجراءات. و تتوقع إدارة المؤسسة الحصول على مقترحات لتحسين كفاءة و فاعلية عملياتها في نهاية عملية المراجعة التشغيلية.

⁸⁹د. اشرف حنا ميخائيل- تدقيق الحسابات و أطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات- بحوث و أوراق عمل المنظمة العربية للتنمية الإدارية- الإمارات العربية المتحدة في سبتمبر 2009 - ص97.

⁹⁰د. حاتم محمد الشيشيني- أساسيات المراجعة" مدخل معاصر"- المكتبة العصرية للنشر و التوزيع- مصر 2007- ص21.

2- المراجعة الإجرائية Compliance audits: تهدف إلى تحديد ما إذا كان الشخص أو المؤسسة محل المراجعة تلتزم بالإجراءات و القواعد و التعليمات الموضوعة بواسطة سلطة عليا(الإدارة العليا).

3-مراجعة القوائم المالية Financial statements audits: يتم إجراء مراجعة القوائم المالية للتحقق من أن القوائم المالية ككل (المعلومات التي يتم التحقق منها) تم إعدادها طبقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة، و يجب على المراجع أن يقوم مدى عدالة عرض القوائم المالية من وجهة نظر شمولية.

2- الأسواق المالية:

السوق هو المكان الذي تقوم فيه المبادلات ما بين البائعين والمشتريين، أما السوق المالي هو الذي تتداول فيه الأدوات المالية⁹¹.

إن الأسواق هي الآلية التي يتم بواسطتها بيع و شراء و مبادلة السلع أو الخدمات أو الأصول المالية (الأسهم و السندات و ما شابهها).

و تتبع أهمية الأسواق المالية بشكل عام من الدور الأساسي الذي تلعبه في حياة الأفراد و جميع نواحي

الحياة الاقتصادية في الاستثمار و الادخار و المدفوعات و السياسات النقدية بشكل خاص. فهي تساعد على نقل مدخرات الأفراد و المؤسسات إلى من يحتاجونها من المستثمرين.⁹²

• أنواع الأسواق المالية:

تنقسم الأسواق المالية إلى سوقين رئيسيين هما سوق رأس المال و سوق النقد و فيما يلي سنتعرف عليهما بصفة مختصرة كما يلي (انظر الشكل):

1- _____⁹³.

هو السوق الذي يتعامل في القروض متوسطة الأجل و طويلة الأجل و يتم إصدار السندات مثل سندات البنك العقاري و السندات التي تصدرها بعض الشركات المساهمة، و من أمثلة سوق المال طويلة الأجل كذلك إصدار أسهم الشركات المساهمة به و من خصائص سوق رأس المال انه يتميز بما يلي⁹⁴:

⁹¹ Yves Simon ,Michel Fleuriet “bourse et marches financiers“ economica ,paris ,2000, p 09

⁹² د. زياد رمضان و د. مروان شموط - الأسواق المالية- الشركة العربية المتحدة للتسويق - القاهرة 2000 - ص9.

⁹³ د محمد الصدف - البورصات - دار الفكر الجامعي- الإسكندرية- الطبعة الأولى 2006- ص23.

كبر حجم الصفقات المنفذة من قبل المتعاملين و المشاركين في السوق و لذلك نجد انه أكثر تنظيماً من سوق النقد، و تشكل الأسهم و السندات الأدوات الأكثر شيوعاً في هذا السوق.

هيكل سوق رأس المال يتكون من :

أنواعها العادية، الممتازة...

- السوق الأولية: و توصف بأنها سوق الإصدارات الجديدة سواء للشركات في مرحلة التأسيس أو الشركات القائمة التي تقوم بزيادة رأس المال.

و هي التي يتم التعامل فيها على الأوراق المالية عند إصدارها لأول مرة، و فيها يلتقي العرض بالطلب.

إن التعامل بالأسواق المالية يأخذ شكلين هما: التعامل المباشر والغير مباشر⁹⁵.

✓ التعامل المباشر : وهو الأسلوب الذي يتم من خلاله الاتصال بالمستثمرين مباشرة ، وتلجأ

المؤسسات لمثل هذا التعامل عندما يكون حجم الإصدار صغيراً .

✓ التعامل الغير مباشر : في هذا الأسلوب تعتمد على الوسطاء الماليين ، وهنا يقوم الوسطاء بدورهم

، بتولي مسؤولية الإصدار وتغطية الاكتتاب وتحمل مخاطر تقلب الأسعار .

- أما السوق الثانوية: فتوصف بأنها سوق التداول و هي التي يتم التعامل فيها على الأوراق المالية بعد

إصدارها⁹⁶، و بالتالي لا تضيف التبادلات الجارية في هذه الأسواق أي رأس مال إلى الشركة التي تعود

إليها ، بل إن المسألة باختصار لا تتجاوز الاستثمار في أدوات خاضعة للتداول و اقتنائها من خلال شرائها

و التخلي عنها عند ترك الاستثمار بسبب تفضيل السيولة النقدية . غير أن في المقابل إن للأسواق الثانوية

دورا هاما و إن كان غير مباشر في حركة الاستثمارات للشركات المعنية لأن أي هبوط أو تدهور في

نشاطات هذه الشركات و خاصة بالنسبة لحجم مبيعاتها أو لقيمة أرباحها الموزعة ينعكس على حركة

تداول أدائها و يؤدي ذلك غالبا إلى انخفاض قيم هذه الأدوات في السوق الثانوية⁹⁷.

⁹⁴د. فؤاد راشد التميمي – الأسواق المالية إطار في التنظيم و تقييم الأدوات- دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع – عمان ، الأردن- الطبعة العربية 2010 - ص92.

⁹⁵زيد رمضان ، مروان شموط- الأسواق المالية - الشركة العربية - سنة 2008 مصر - ص82.
⁹⁶صلاح الدين حسن السيسى- الأسواق المالية "الأزمات المالية العالمية"- دار الفكر العربي- القاهرة 2008- ص157.

⁹⁷د. هوشيار معروف – الاستثمارات و الأسواق المالية – دار صفاء للنشر و التوزيع- الطبعة الأولى 2003- عمان، الأردن- ص 62.

ترتبط نشأة أسواق النقد بنشأة الوديعة و البنوك التجارية لذلك فهي تعد من أقدم أسواق المال و تمثل المؤسسات المالية و المصرفية الأطراف الأكثر تعاملًا في هذه الأسواق. تعرف سوق النقد بأنها الإطار العام للمتاجرة بالأدوات المالية ذات الاستحقاقات قصيرة الأجل هيكلها المؤسسي يتمثل بمجموعة الأطراف المشاركة في السوق و المنتشرة جغرافيا . ويرتكز عمل السوق النقدية على عوامل أساسية ، و من أبرزها و أهمها سعر الفائدة و الذي يمكن أن يتحدد بصيغ عديدة من بينها انه يتحدد وفقا للعرض و الطلب على الموارد النقدية التي يمكن أن تستخدم في عمليات التمويل قصيرة الأجل ، و لذلك فان المعرفة التامة بحالة السوق و العوامل المؤثرة عليها سواء كانت محلية أو خارجية ، توفر للمتعامل إمكانية معرفة حركة و اتجاهات أسعار الفائدة التي تحدد مدى التعامل في السوق النقدية⁹⁹.

• كفاءة الأسواق المالية¹⁰⁰:

لقد أثارَت فكرة كفاءة أسواق المال خلافا بين المهتمين بتلك الأسواق . فوفقا لمفهوم الكفاءة يتوقع أن تستجيب الأسهم في السوق على وجه السرعة، لكل معلومة جديدة ترد إلى المتعاملين فيه، يكون من شأنها تغيير نظرتهم في المؤسسة المصدرة للسهم. و حيث أن المعلومات تأتي إلى السوق في أي وقت و مستقلة عن بعضها البعض، فانه يصبح من المتوقع أن تكون حركة الأسعار عشوائية حيث تتجه صعودا مع الأنباء السارة و هبوطا مع الأنباء الغير السارة، التي تصل إلى السوق و بدون سابق إنذار، و في ظل المنافسة الشديدة المتوقعة بين المتعاملين للحصول على تلك المعلومات فلن يتمكن أي منهم من تحقيق سبق في الحصول على تلك المعلومات أو في تحليلها، و من ثم فلن تتاح له فرصة تحقيق أرباح غير عادية على حساب الآخرين.

❖ _____ 101.

يتميز بمجموعة من الخصائص منها:

⁹⁸ راشد فؤاد التميمي- مرجع سابق -60.
⁹⁹ د. فليح حسن خلف – الأسواق المالية النقدية – عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع- الطبعة الأولى 2006- عمان ، الأردن- ص59.

¹⁰⁰ د. منير إبراهيم هنيدي- الأوراق المالية و أسواق رأس المال- توزيع منشأة المصارف بالإسكندرية- مصر 1997- ص489.

¹⁰¹ د. أمين عبد العزيز – الأسواق المالية – دار قباء الحديثة للنشر- القاهرة 2007- ص 239.

كافة المعلومات الضرورية متاحة لجميع المستثمرين بتكلفة زهيدة أو بدون تكلفة على الإطلاق، كما يجب أن تكون هذه المعلومات منتشرة بحيث لا يمكن لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص أن يعرف بها قبل الآخرين.

وجود عدد كاف من المستثمرين الذين يقومون بتحليل هذه المعلومات و يتخذون قراراتهم بناء على نتائج هذا التحليل ، و بحيث ينعكس ذلك على أسعار الأوراق المالية.

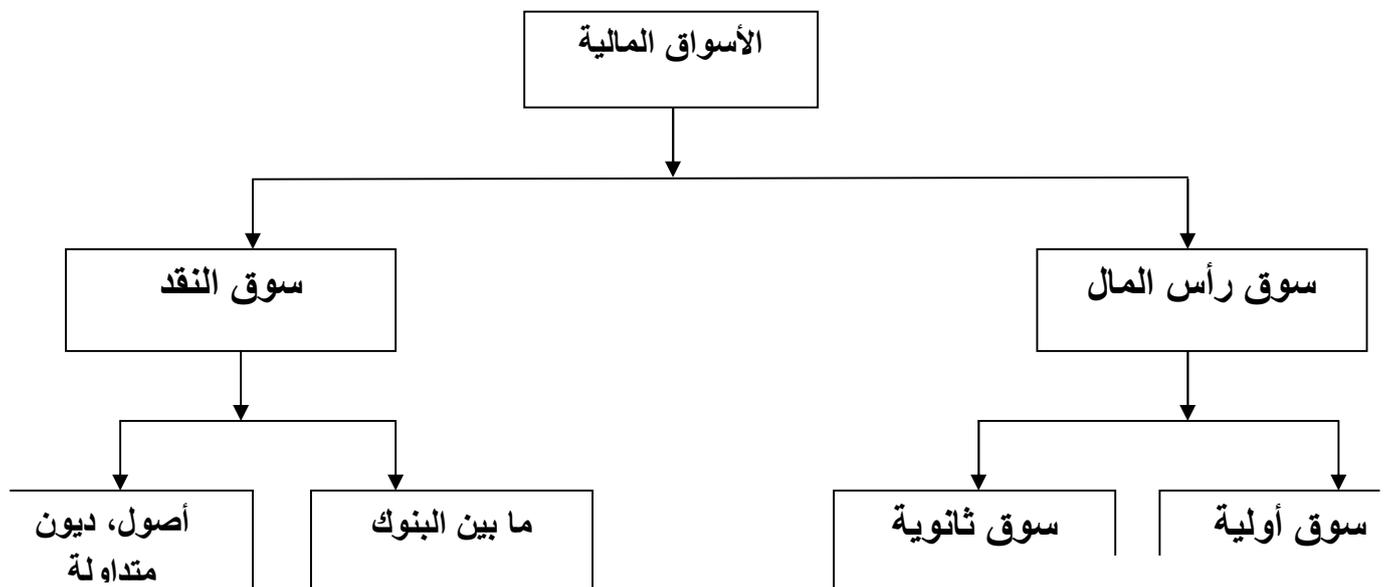
❖ العلاقة بين السوق الأولية والسوق الثانوية:

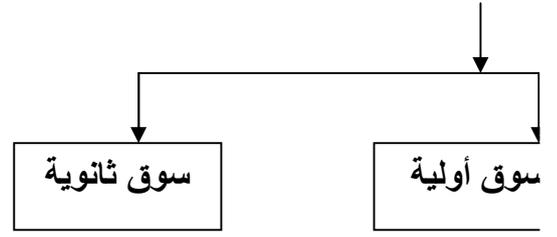
مما سبق يتضح لنا أن كلا من السوق الأولي والسوق الثانوي مرتبطين ببعضهما ارتباطا وثيقا، فليس من المعقول أن يكون هناك سوق للتداول دون أن يكون هناك أصلا إصدارات واسعة من خلال السوق الأولي وبالمثل لا يمكن أن تكون هناك سوق أولية (إصدار) ما لم يكن هناك سوقا ثانويا متقدما بل إن السوق الثانوي يعد بمثابة العمود الفقري للسوق الأولي لأنه:

* متاح لعدد كبير من المدخرين مقارنة بالسوق الأولي لأن عملية إعادة البيع تسمح لمدخرين آخرين باستثمار أموالهم في أي لحظة.

* يساعد على النشر المستمر طول العام للأوراق المالية، بينما الإصدارات في السوق الأولي تحدث في فترات قليلة ومختلفة على مدار السنة.

الشكل(02-03): أنواع الأسواق المالية





المصدر: من إعداد الطالبة

3- نظم التعويض عن طريق الأسهم¹⁰² Les stock option:

أحد أفضل الطرق لتقليل المشاكل الناجمة عن الوكالة هو تطوير نظام للحوافز يدفع الوكيل إلى العمل لتحقيق أفضل عائد على الموكل في الأجل الطويل.

و أكثر طرق ربط تعويضات المديرين بأداء الشركات شيوعا، هو إعطاء المديرين الحق في شراء عدد من أسهم الشركة بأسعار محددة سلفا خلال فترة محددة في المستقبل و عادة ما تكون 10 سنوات من تاريخ منح حق الشراء للمديرين.

و الفكرة من وراء إعطاء المديرين خيار شراء الأسهم هي تحفيزهم على تبني استراتيجيات تعظيم قيمة الأسهم في الأجل الطويل، لأن في ذلك تعظيم لثرواتهم الشخصية أيضا أي تحقيق مصلحة المساهمين و الإدارة.

و يذكر المعارضون لهذا الأسلوب ، انه يؤدي إلى أن يحصل المديرين على زيادات كبيرة في ثروتهم نتيجة لسخاء المستثمرين ، و ليس نتيجة لجهودهم التي بذلوها ، لأن حق شراء الأسهم عادة ما يمنح لهم بأسعار منخفضة مما يؤدي إلى زيادة ثروتهم بسرعة.

إن منح حق الشراء بأسعار منخفضة يساعد المديرين على تحقيق أرباح ضخمة خاصة و لو كانت أسعار الشركة اقل من أسعار السوق بفارق كبير.

4- _____:

و هنا نحاول الوصول دائما إلى ما هو أفضل للمؤسسة ، حيث نختار المسير الذي يمكنه أن يحسن من مردوديتها و تقوم المؤسسة بتوقيع عقد معه.

¹⁰²شاه، لة ها ، حادبت حمّز - مرجع سابق ص 859،860.

بالإضافة إلى هذا العقد هناك شرط إضافي يسمى *les parachute d'oreille* أي المضلات الذهبية و هذا الشرط يعتبر نقطة الأمان للمسير و يعني انه حتى و لو لم تحقق المؤسسة أرباح و خسرت فان المسير سيحصل على أموال كبيرة بموجب هذا الشرط ، وهذا يعتبر حاليا نقطة اختلاف .

5- سوق المسيرين:

وهو السوق الذي يضم جميع المسيرين و مختلف السير الذاتية لهم، و ذلك لمعرفة أيهم الشخص المناسب الذي يمكنه أن تضع المؤسسة ثقته به و تسلمه قيادة مؤسستها.

6- *l'endement* :

تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لها و ذلك لأنه توجد منافسة و ترغب في البقاء و هذا يفكرنا بالنظرية التطورية لـ 'Darwin' حيث أقوى المؤسسات هي التي تعيش في الأوساط التنافسية ، و من اجل القيام باستثماراتها تحتاج هذه المؤسسات إلى موارد مالية و تأتي من :

- أصحاب المؤسسة و نعني هنا أن المساهمين يتخلون عن نسبة من الأرباح من اجل القيام بهذه الاستثمارات.
- الاستدانة في المدى المتوسط و الطويل (الديون) و تقوم المؤسسة بتسديدها على شكل أقساط سنوية.

: _____ :

مبادئ حوكمة الشركات كما نعرفها اليوم ليست جديدة أو مخترعة ، ولكن التطورات العالمية المتسارعة وتوالي الإخفاقات في مؤسسات مختلفة حول العالم في السنوات القليلة الماضية أبرز الحاجة إلى مؤسسات عالمية متخصصة لتعمل على تطوير آليات ودلائل عمل قابلة للتطبيق في مجال الحوكمة المؤسسية، وقد تصدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لهذه المهمة على الصعيد العام ، وتهدف أسس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى مساعدة الحكومات الأعضاء و غير الأعضاء في المنظمة من خلال جهودها لتقويم و تحسين الإطار القانوني و المؤسسي و التشريعي لإدارة الشركات فيها ، و هي تقدم أيضا المشورة و الاقتراحات للبورصات و المستثمرين و الشركات و الأطراف الأخرى التي تشترك في عملية وضع قواعد جيدة لإدارة الشركات . و قد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوضع أسسها على أساس مختلف وجهات النظر من مختلف الدول المتقدمة و لهذا فهي تمثل إجماعا أساسيا حول شروط إدارة الشركات و تشرح القواعد المعمول بها بدلا من أن تقترح تغييرات جذرية . و لهذا فان مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعتبر نقطة بداية جيدة لاختبار إطار عمل سليم في الدول النامية.¹⁰³

لقد وضعت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مبادئ حوكمة الشركات في البداية للرد على طلب من مجلس المنظمة، والتي خلال اجتماعها على المستوى الوزاري يومي 27 و 28 أبريل 1998 دعت إلى تطوير مجموعة من المعايير والمبادئ التوجيهية في مجال إدارة الشركات. و لذلك قامت بوضع هذه المبادئ سنة 1999 على أساس المبادرات التي اتخذتها في هذا المجال في مختلف الدول سواء كانت هذه الدول أعضاء أو غير أعضاء في المنظمة.¹⁰⁴

ثم قرر مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في اجتماعه الوزاري خلال سنة 2002 تقييم التطورات في مجال حوكمة الشركات و كذا تقييم المبادئ التي تم اعتمادها و تطبيقها في دول المنظمة و ذلك بالتعاون مع البنك الدولي و بدعم من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات و غيرها من الجهات مع المزيد من التشاور مع طائفة واسعة من أصحاب المصلحة بما في ذلك ممثلي قطاع الأعمال ، و المستثمرين ، والمنظمات المهنية والوطنية والنقابات العمالية الدولية والمجتمع المدني و غيرها من الجهات المعنية و لذلك قامت

¹⁰³د. أمين السيد احمد لطفي – المراجعة الدولية و عولمة أسواق رأس المال- الدار الجامعية الإسكندرية - 2005 - ص755.

¹⁰⁴Les principes de la gouvernance des entreprises

المنظمة بتنقيح هذه المبادئ سنة 2004 و ذلك لإدارة الشركات، وتقديم مبادئ توجيهية ومقترحات لأسواق الأوراق المالية، المستثمرين والشركات والأطراف الأخرى المشاركة في تنمية نظام فعال لحوكت الشركات، و الآن سنقوم باستعراض هذه المبادئ كما يلي:¹⁰⁵

1- ضمان أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.

2- حقوق حملة الأسهم.

3- المعاملة المتساوية للمساهمين.

4- دور أصحاب المصالح.

5- الإفصاح والشفافية.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة.

كما وتتضمن تلك المبادئ مجموعة من الإرشادات التي تفسر كيفية تطبيق هذه المبادئ وهي:

1-

على إطار حوكمة الشركات أن يكون مشجعا لقيام أسواق شفافة و فعالة ، و أن يكون متوافقا مع حكم القانون ، و أن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات الإشرافية و التنظيمية و التي تفرض تطبيق القوانين¹⁰⁶.

مع مراعاة المتطلبات التالية:¹⁰⁷

- يجب أن يتم تطوير هيكل حوكمة الشركات مع مراعاة تأثيرها على الاقتصاد الكلي و نزاهة الأسواق ، و الحوافز التي تخلقها للمشاركين بالسوق و الترويج لشفافية و كفاءة الأسواق.
- إن المتطلبات القانونية و الرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات داخل التشريع يجب أن تتوافق مع قواعد القانون و الشفافية و الالتزام بتطبيقه.
- ينبغي أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين مختلف الجهات مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور.
- ينبغي أن تتمتع الجهات الإشرافية و الرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة و الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بطريقة مهنية و موضوعية.

¹⁰⁵ <http://www.oecd.org/document/49>

¹⁰⁶ Organization for Economics corporation and development- Improving corporate governance standards :The work of the OECD and the principles-white page-2004.

¹⁰⁷ د. علي احمد زين و د. محمد حسني عبد الجليل صبحي- بحوث ندوة حوكمة الشركات العامة و الخاصة من، انا، الاصلاح الاقتصادي و الهيكلي – القاهرة -2006- ص76.

2- حقوق المساهمين:

ينص المبدأ الثاني من مبادئ حوكمة الشركات على انه :

"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم"، حيث تركز حقوق المساهمين في التأثير في الشركة على مجموعة من القضايا الأساسية ، مثل اختيار أعضاء مجلس الإدارة ،بالإضافة إلى إدخال التعديلات على الوثائق و المستندات الأساسية للشركة ، و إقرار التعاملات المالية الغير عادية، و غير ذلك من المسائل الأساسية¹⁰⁸، و لذلك يتعين على إطار حوكمة الشركات أن يكون قادرا على حماية و تسهيل ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم و التي يمكن إجمالها بما يلي:¹⁰⁹

- حق المساهمين الأساسي في نظام امن لتسجيل ملكية المساهم ، و تحويل و نقل ملكية الأسهم .
- حق المساهم بالحصول على المعلومات الخاصة بالشركة بشكل دوري و منتظم.
- المشاركة بالتصويت في اجتماعات الهيئة العامة و انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- المشاركة بالأرباح الناتجة عن أعمال الشركة.
- حق المساهمين في المشاركة و الإطلاع على القرارات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة و تحديد كل من غاياتها و أهدافها.
- كما يجب تزويد المساهمين في الوقت الملائم بالقدر الكافي من المعلومات المتصلة بأعمال الشركة.
- يتعين أن تتوفر للمساهمين القدرة على التصويت حضوريا أو غيابيا.
- كما يجب أن يعطى نفس الوزن للصوت بغض النظر عن كونه حاضرا أو غائبا.

3- المعاملة العادلة لحملة الأسهم:

- يجب أن يضمن إطار أساليب ممارسة حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين سواء كانوا صغار المساهمين أو أجنب ، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم و عليه¹¹⁰:
- يجب أن يعمل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.

¹⁰⁸د. أمين السيد احمد لطفي – المراجعة الدولية و عولمة أسواق رأس المال – الدار الجامعية الإسكندرية- 2005-ص759.

¹⁰⁹ Robert B.Thompson- Preemption and federalism in corporate governance- protecting shareholder rights to vote sell and sue- law and contemporary problems- summer 1999.

¹¹⁰د عطا الله ، ا د خلتا ، و د. محمد عبد الفتاح العثماني- مرجع سابق- ص42، 41.

- ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت ،فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين و ذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم.
- يجب أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين.
- ينبغي منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.
- ينبغي أن يطلب من مجلس الإدارة أو المسيرين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم أو بذويهم قد تتصل بعمليات أو مسائل تمس الشركة.
- يجب أن يتم التصويت بواسطة أشخاص معينين يتم الموافقة عليهم من قبل ملاك الأسهم.
- ينبغي حماية مساهمة الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة والتي يتم القيام بها سواء بشكل مباشر أم غير مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح.

-4-

- يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحابها كما يراها القانون ، و أن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة ، و فرص العمل و تحقيق الاستفادة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة¹¹¹، و ذلك بما يتضمن التأكيد على¹¹² :
- احترام الحقوق القانونية لذوي العلاقة.
- توفير آلية لتحسين أداء و مشاركة ذوي العلاقة و تفاعلهم مع المؤسسة.
- الحصول على المعلومات المناسبة و اللازمة لتفعيل أدوارهم و تقييم حدود تعاملاتهم مع المؤسسة.
- يجب أن تتاح لأصحاب المصالح الفرصة للحصول على تعويضات فعلية نتيجة انتهاك أي من حقوقهم.
- كما يجب أن تتوفر لأصحاب المصالح المعلومات اللازمة للاضطلاع بمسؤولياتهم.

¹¹¹د. أمين السيد احمد لطفي – مرجع سابق- ص766.

¹¹²John D ,Sullivan- Role of stakeholders In enhancing corporate governance practices- center for international private enterprise- France et l'allmagne, USA-Novembre2000.

- ينبغي لأصحاب المصالح بما في ذلك العاملون وهيئات تمثلهم أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

5- الإفصاح و الشفافية:

ينبغي أن يكفل نظام حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق و في الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتعلقة بتأسيس الشركة و من بينها: الموقف المالي، و الأداء و الملكية، و أسلوب ممارسة السلطات الإدارية.

يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يعمل على تعزيز الشفافية الفعلية أحد الملامح الأساسية للإشراف على الشركات القائمة على أساس السوق، والذي يعتبر أمراً رئيسياً لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة، وتظهر التجارب في الدول ذات أسواق الأسهم الضخمة النشطة، أن الإفصاح يمكن أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات و حماية المستثمرين، ويساعد الإفصاح على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على ثقة المستثمرين في أسواق المال و على العكس تماماً فإن الإفصاح الضعيف

والممارسات غير الشفافة والسلوكيات غير الأخلاقية تسهم في فقدان نزاهة السوق المالي بل وهذا لن يؤثر في الشركة فقط بل وفي السوق المالي و من ثم الاقتصاد الوطني ككل.

6- مسئوليات مجلس الإدارة:

على إطار حوكمة الشركات ضمان التوجه الاستراتيجي للشركة ، و الرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة ، و ضمان مسئولية مجلس الإدارة تجاه كل من المؤسسة و المساهمين ، و بما يتضمن ما يلي:¹¹³

- العمل بموجب معلومات كافية و موثقة وبذل العناية و الحرص على مصلحة المؤسسة و حملة الأسهم.
- المعاملة العادلة لكافة المساهمين.
- يجب على مجلس الإدارة الأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح .
- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية وأن يأخذ بالحسبان مصالح أصحاب المصالح.
- كما تنص مبادئ حوكمة الشركات على انه على أعضاء مجلس الإدارة الالتزام بما يلي:¹¹⁴
- تحديد الجهة الموكلة بالتدقيق الداخلي.
- الإفصاح عن السياسة التي تتبعها الشركة فيما يتعلق باختيار المدققين الخارجيين.
- ضمان سلامة التقارير المحاسبية و المالية للشركة.

:

1-

❖ تعريف المؤسسات العامة:

إن المؤسسة العامة هي المؤسسة التي تدار من قبل الحكومة ، و التي تقوم بإنتاج السلع و الخدمات و تقديمها إلى الجمهور بالأسعار الإدارية. و يؤدي النشاط الحكومي لإدارة هذه المؤسسات إلى تعطيل آليات السوق و تشويه المنظومة السعرية . و عادة ما يرتبط القطاع العام بالتخطيط المركزي للاقتصاد ، و لكنه غير ضروري لوجوده¹¹⁵ . إن البلدان العربية شأنها شأن البلدان النامية ، كانت عندما نالت استقلالها السياسي قد ورثت هياكل اقتصادية ذات تراكيب معينة، جرى تحريرها لخدمة مصالح القوى الاستعمارية. و إن المنشآت الإرتكازية و البني التحتية كالسكك الحديدية و وسائل النقل و الاتصالات التي شيدتها الدولة بأموال عامة قد آلت بعد الاستقلال إلى حوزة الدولة الجديدة.

¹¹³ Korn ,Ferry- International gouvernement d'entreprise- deux vision de la démocratie d'entreprise- France et l'allmagne, USA-Novembre2000.

¹¹⁴ Daniel Bouton- Rapport du coférence :

¹¹⁵ د. ضياء مجيد- الخصخصة و التصحيحات الهيكلية "أراء و اتجاهات"- مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية- 2003- ص 9.

وقد كان أمرا طبيعيا أن تتولى الدولة أو تشرف على تنظيم مختلف المؤسسات، و من اجل أن تيسر الدولة الجديدة سلطتها و تثبت أقدامها و تبرر مشروعيتها و تلقى قبولا لدى المواطنين، فإنها قد وجدت من الضروري تقديم منتجاتها لقاء ثمن رمزي أو مجانا¹¹⁶.
كما يمكن القول بان المؤسسة العامة هي التي¹¹⁷:

- تمتلكها السلطات العامة بما في ذلك السلطات المركزية أو الولاية أو المحلية إلى مدى 50 بالمائة من الأسهم أو أكثر.

- تعمل تحت الرقابة الإدارية العليا للجهة المالكة و هذه الرقابة عامة تشمل الحق في تعيين الإدارة العليا و اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة العليا للمؤسسة.

❖ **حوكمت الشركات العامة الجزائرية:**

إن حوكمت الشركات تقوم على مبدأ حماية مصالح الأطراف المعنية و نرى في الشركات العامة إن أصحاب المصلحة هم الدولة و المواطنين بشكل خاص، إلا أن الملاحظ في الشركات العامة الجزائرية أنها فشلت في تحقيق مصلحة هذه الأطراف و ذلك من خلال عجزها المالي و اضطرار الدولة إلى التدخل في كل مرة من اجل مساعدتها على البقاء و الاستمرار، و هذا ما لحظناه خلال التطور التاريخي للشركات الجزائرية التي كان عددها يتراوح ما بين 345 و 412 مؤسسة سنة 1964، حيث كانت تحت تصرف القطاع المسير ذاتيا، لكن أصحاب القرار الاقتصادي عملوا في نهاية الستينات على إفراغ التسيير الذاتي من محتواه الحقيقي، عن طريق تحضير أدوات تمويل نموذج التنمية المعتمد، و وضع ميكانزمات التسيير المركزي بإتباع نمط التسيير الاشتراكي، الذي رافق القيام بتأميم البنوك و المناجم و المحروقات و تحويل المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية، و قد قامت الدولة خلال هذه الفترة بمساعدة هذه الشركات على البقاء من اجل تحقيق الأهداف الاجتماعية. لقد استمر هذا الحال لسنوات عديدة إلى أن قررت الدولة الشروع في خصخصة المؤسسات العمومية المفلسة و ذلك عقب صدور قانون الخصخصة سنة 1995.

¹¹⁶د. عباس النصر اوي - نشوء القطاع العام و تطوره- مركز دراسات الوحدة العربية - الطبعة الأولى - ديسمبر 1990- لبنان- ص24.

¹¹⁷د. احمد عثمان طلحة - إدارة المؤسسات العاملة في الدول النامية - دار الحامد للنشر و التوزيع- عمان، الأردن- الطبعة الأولى 2008- ص117.

أما فيما يخص مجلس إدارة الشركة العامة ، فإن أعضائه يتم تعيينهم من قبل الوزارة المختصة ، ما عدا الأعضاء المنتخبين ، كما أن هذا المجلس يعين لمدة 5 سنوات ، و يمكن عزل رئيس و أعضاء مجلس إدارة الشركة كلهم أو بعضهم إذا كان من شأن استمرارهم الإضرار بمصلحة الشركة.

2- الشركات العائلية:

❖ طبيعة الشركات العائلية:

إن الشركة العائلية هي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة، و يقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية و مستقبلية لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة. و من الطبيعي في ظل هذه التبعية العائلية أن تخضع هذه الشركات لملكية و إدارة سلسلة من الأجيال Génération المتعاقبة التي تنتمي للعائلة نفسها ، لكن المناخ العائلي المسيطر على الشركة العائلية قد يؤدي إلى العديد من الايجابيات ، كما قد يؤدي في الوقت نفسه إلى العديد من السلبيات¹¹⁸ .

كما قد يتصف نمط صناعة القرارات في الشركات العائلية بالمركزية ، نظرا لأن المراكز العليا في الشركة و بالتالي القرارات المهمة تكون حكرًا على أعضاء العائلة فقط في أغلب الأحوال. و قد تؤدي هذه المركزية إلى سرعة اتخاذ القرارات ، و من الممكن أن تصبح هذه الخاصية ميزة رائعة عندما يتعلق الأمر باستثمار الفرص السوقية في ظل بيئة الأعمال المتغيرة و المضطربة. لكنها من ناحية أخرى قد تكون معوقة للعمل و عاملاً مانعاً للابتكار و الإبداع في البيئة الداخلية للشركة.

إن التنافس بين الأقارب من الممكن أن يؤدي إلى عدة صعوبات ، فمن الممكن أن يصل الصراع إلى مستوى من الخطورة يؤدي إلى تأثيره على كل قرار إداري و المبالغة في المناورة من أجل الحصول على أكبر قدر من السلطة داخل الشركة . كذلك يتوقع العديد من أفراد العائلة الذين يأملون في تولي أمر الشركة أن تكون لهم فرص متساوية في إدارتها ، و هذا نادراً ما يحدث . أضف إلى ذلك أن هؤلاء الأفراد يتمتعون بتوقعات مختلفة ، فمنهم من يرغب في الحصول على عائد سريع في الأجل الطويل ، و نتيجة لذلك يسعى مختلف أفراد العائلة إلى الحصول على السلطة و ممارسة التأثير من خلال الصراع الذي غالباً ما يؤدي إلى الإضرار بالشركة.

❖ الشركات العائلية:

¹¹⁸د. عمرو علاء الدين زيدان – إدارة الشركات العائلية "قضايا إستراتيجية معاصرة"- منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة 2009 – ص 16، 15.

الشركات العائلية قادرة أكثر على تجاوز نموذج الصراع بين الإدارة و أصحاب الأسهم ، و بإمكان أصحاب الملكية فيها التأثير على مستويات متعددة ، مما يجعل العائلة وسيلة اتخاذ قرارات أكثر فعالية في الإدارة و في مجلس الإدارة و بين المالكين ، بدلا من العمل كنظام مكلف من الرقابة .
تعمل حوكمة الشركات العائلية أحيانا كثيرة كوسيلة لتسهيل الشفافية و الشراكة عبر النظام.
بالإضافة إلى ذلك، فإن أفراد العائلة المالكة للشركة عادة ما يلعبون ادوار متعددة في إدارة و توجيه الشركة و الرقابة على عملياتها ، فهم يؤدون دور المالك و عضو مجلس الإدارة و المدير .
يمكن للاشتراك المباشر للعائلة على عدة مستويات أن يعقد النظام ، إلا انه يؤمن أيضا حلقة وصل مهمة تربط مختلف مجالات الحوكمة حيث تحدث تغييرا في ديناميكية الثقة التي تعم نظام الحوكمة ، و يساعد النظام الذي يؤدي مهمته بنجاح في بناء الثقة بين أفراد العائلة و تصبح العلاقات جيدة بينهم بدورها مصدر قوة بالنسبة للشركة لأنها تتيح لكل قسم منفصل من الإدارة العمل بصورة أفضل و إضافة مزيد من القيمة للشركة مع البقاء متناغما مع المكونات الأخرى لنظام الحوكمة.
تركز حوكمة الشركات العائلية على إقامة نظام إنتاجي و إجرائي يسمح بالممارسات التي تؤمن استشارات بين المالكين و أعضاء الإدارة و المدراء في وقت واحد ، بتدفق أكثر حرية للأفكار و باتخاذ القرارات بصورة أسرع ، و تساهم أيضا في تحقيق تناغم متواصل بين المصالح و الأهداف عبر فترة طويلة .
وتشكل مشاركة المالكين النشطة مفتاح الحوكمة الفعالة للشركات العائلية ، فالملكية العائلية تحدد قيم و رؤية و أهداف الشركة ، كما تبيّن الأهداف المالية و توقعات الأداء التي ترشد قرارات مجلس الإدارة و الإدارة. و يقدم المالكون أيضا رؤية شاملة تحدد بشكل عام إستراتيجية الشركة ، و هذا يوضح و يركز الأهداف و يساعد في وضع الضوابط الإستراتيجية المناسبة على قرارات مجلس الإدارة و الإدارة.

3- الشركات المساهمة:

❖ طبيعة الشركات المساهمة:

في أعقاب الثورة الصناعية وتطور الفكر الاقتصادي الرأسمالي القائم علي مبدأ التخصص وتقسيم العمل ، بدأ تغيير هيكل في أنماط النشاط الإنتاجي وأدواته ، وأصبح إنتاج السلع المختلفة يحتاج إلي أدوات إنتاجية جديدة ، والى موارد مالية ضخمة تفوق القدرة الفردية للمستثمر الفرد ، كل تلك الأمور كانت نقطة البدء في تطور مفهوم الشركات المساهمة التي تقوم على أساس مشاركة عدد كبير من المساهمين في ملكية الشركة ، تاركين للإدارة التي ينتخبونها ممارسة العمل ، ورسم السياسة الإنتاجية للشركة¹¹⁹ .

تعد شركات المساهمة أداة التطور الاقتصادي في العصر الحديث ، و قد نمت و اتسع نطاقها حتى كادت تحتكر الشؤون التجارية و الصناعية و تستأثر وحدها القيام بالمشروعات الكبرى التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة و يقتضي تنفيذها وقتا طويلا .
و لا تقتصر أهمية شركات المساهمة على من يتصلون بالحياة التجارية ، بل إنها تهتم الجمهور الذي يستثمر مدخراته فيما تصدره من أوراق مالية¹²⁰ .

❖ حوكمة الشركات المساهمة:

تقوم الحوكمة على أساس نموذج يرتبط مباشرة بطبيعة الملكية الممتلكة على نطاق واسع ، فأصحاب الأسهم في شركة مساهمة يستطيعون أن يؤثروا عن طريق بيع أسهمهم ، و الابتعاد عن الشركة عندما يكون الأداء دون التوقعات. و يكاد لا يوجد سبيل يمكن أصحاب الأسهم الأفراد في مثل هذه الشركات من التأثير على قرارات مجالس الإدارة أو المدراء .
و هم يقومون بدلا من ذلك بالانضمام إلى أفراد آخرين في السوق فيخلقون ضغطا من اجل أداء أفضل عن طريق قراراتهم الجماعية القصيرة الأمد بشراء أو بيع الأسهم. و تشكل إدارة شركات المساهمة عاملا أساسيا لهذا النموذج من حملة الأسهم المتنقلين من شركة إلى أخرى، بحثا عن تحقيق أفضل أداء¹²¹ .
لهذا تشكل المتطلبات القانونية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة جزءا من إطار أوسع يهدف إلى تشجيع ثقة المستثمرين في الشركات من خلال إصلاحات حوكمة الشركات مثل استقلالية أعضاء مجلس الإدارة الإلزامية ، و هياكل اللجان التي تشترط وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين يجتمعون وحدهم دون حضور مسؤولي الإدارة للتناقش بصراحة حول أي موضوع يريدون ، و لجنة نشطة للتدقيق في الحسابات. ذلك انه من غير المحتمل أن يرغب المستثمرون في تسليم أموالهم إلى شركات لا يمكن الوثوق بمجالس إدارتها أو بمسيريتها لاتخاذ القرارات الصائبة التي تخدم مصلحة جميع حملة الأسهم، و يمكن أن يتجمع قرار كل مستثمر فرد محتمل بالنسبة للاستثمار أو عدمه في شركة ما ، مع قرارات المستثمرين المحتملين الآخرين على المستوى الوطني ليصور أهمية حوكمة الشركات على ميثاق واسع . فإذا كانت

¹²⁰د. مصطفى كمال طه - الشركات التجارية"الأحكام العامة في الشركات -شركات الأشخاص-شركات الأموال"- دار الجامعة الجديدة للنشر 1998- الإسكندرية- ص

¹²¹ايرام ميلستين- إرساء أسس النمو الاقتصادي- منتدى حوكمة الشركات العالمي- البنك الدولي و منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية-2005.

لدى بلد ما أو منطقة ما بنية تحتية سليمة للحكومة، فإن مجمل اقتصادها سوف يستفيد من الاستثمارات المحلية و الداخلية المتزايدة¹²².

و لهذه الأسباب يكون مجلس الإدارة هو مركز السلطة في حوكمة الشركات التي يملكها عدد كبير من المساهمين . و يكلف مجلس الإدارة بمهمة الإشراف على الإدارة و عليه أن يتأكد من أن الإدارة تخلق القيمة التي سيتم الاعتراف بها في السوق¹²³.

:

:

لا يختلف احد على أن كافة المجتمعات في الشرق و الغرب تحتوي على قدر معين من الفساد ، إذ لا يوجد على وجه البسيطة ذلك المجتمع الفاضل الذي يخلو تماما من الفساد و المفسدين. و لكن القضية التي تشغل بال المجتمعات هذه الأيام ، ليست بالتحديد وجود قدر ما من الفساد في معاملاتنا اليومية بل حجم الفساد و اتساع دائرته و تشابك حلقاته بدرجة لم يسبق لها من قبل ، مما يهدد مسيرة التنمية في مجتمعاتنا¹²⁴.

وما يهمننا التأكيد عليه في هذا المطلب هو أن الفساد رغم آلياته و أثاره و مضاعفاته التي تؤثر على سلوكيات الأفراد و طريقة أداء الاقتصاد إلا انه يمكن مكافحته و الحد منه إذا تضافرت الجهود من اجل ذلك.

1- تعريف الفساد:

يقصد بالفساد في المجال الاقتصادي استعمال السلطة لتحقيق منافع خاصة، و هو بذلك يعبر عن انحراف في الواجبات الرسمية لمنصب عام لأجل الحصول على مكاسب تتعلق بالثروة أو المكانة. و لعل أهم صور الفساد ما يتعلق بالرشوة ، الابتزاز ، المحسوبية ، استعمال مال الغير للتعجيل بقضاء أمر معين و استغلال النفوذ، و لعل من أهم أسبابه عدم احترام القانون ، و غياب الشفافية و المسائلة¹²⁵ . و يمكن تقديم بعض تعاريف الفساد كما يلي:

¹²² Rapport du group de travail du conseil national du Patronat français- le conseil d'administration des sociétés cotées- Juillet 1995.

¹²³ Ferguson.J- Gouvernance d'entreprise- Banque royale de Canada -2004.

¹²⁴ محمود عبد الفضيل - مفهوم الفساد و معاييرها -

- تعريف البنك الدولي: هو إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة.
- كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة و ذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة.
- تعريف منظمة الشفافية الدولية: هو سوء استخدام السلطة لأجل تحقيق مكاسب خاصة.
- من خلال مختلف التعاريف المقدمة للفساد و بغض النظر عن الجهة التي عرفته إلا أنها تتفق جميعا على أن الغرض منه هو الحصول على منفعة خاصة مهما تعددت الطرق و الوسائل لأجل هذا الكسب.

2- _____:

تتعدد أسباب الفساد و نذكر منها¹²⁶:

- انخفاض معدل الأجور مع انتشار الفقر يؤديان إلى الفساد.
- ضعف معدلات التنمية.
- السرية في بعض الصفقات الكبرى و ما ينجم عنها من تلاعب في نتائجها .
- ضعف جهود مكافحة الفساد بالإمساك بالمخالف و معاقبته.
- عوامل اجتماعية و ثقافية مثل غياب الوعي الأخلاقي و الديني.
- ضعف دور وسائل الإعلام و محدودية الحريات التي تتمتع بها هذه الوسائل في الكشف عن قضايا الفساد، و تعرض الإعلاميين للعقوبات التي تصل إلى حد السجن.
- رغم تعدد أسباب الفساد إلا انه يترك أثارا اقتصادية و أخلاقية ، كما انه يسبب انتشار الفقر و غيرها من الآثار الوخيمة على المجتمع و الاقتصاد ككل.

3- الإستراتيجية الشاملة لمواجهة الفساد:

إن بناء استراتيجيات لمواجهة الفساد يقتضي خلق بيئة للنزاهة بما فيها الشفافية و المسائلة ، و بصفة عامة من اجل مكافحة الفساد يجب تعزيز ما يلي¹²⁷:

- 1- المحاسبة: و هي خضوع الذين يتولون المناصب العامة للمسائلة القانونية و الإدارية و الأخلاقية إزاء قراراتهم و أعمالهم.

¹²⁵ عبد القادر خليل – الحوكمة و ثنائية التحول نحو اقتصاد السوق و تفشي الفساد- بحوث اقتصادية عربية- العدد 46- بيروت ، لبنان 2009- ص90.

¹²⁶ عبد القادر خليل – مرجع سابق – ص95،94.

- 2- المسائلة: و هي من واجب الموظفين العاملين ، سواء أكانوا منتجين أم اداريين و تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم و مدى نجاعتهم في تنفيذها حتى يتم التأكد من أن عملهم يتفق مع القيم الديمقراطية و أحكام القانون.
- 3- النزاهة : و تتعلق بالصدق و الأمانة و الإخلاص في العمل ، كما يرتبط بمفهوم النزاهة كذلك مفهوم الشفافية الذي يتعلق بوضوح الأنظمة و الإجراءات داخل المؤسسة.
- 4- الإفصاح: عن المعلومات و تعزيز حق المساهم في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال المؤسسة.

جذب الاستثمارات الأجنبية و المحلية :

أولا يمكننا أن نعرف الاستثمار على انه تعليق استخدام النقود أو الأموال المتاحة بغرض الحصول على عائد مالي لاستخدامه في منافع مستقبلية¹²⁸.

كما قد يعنى بالاستثمار توظيف الأموال في أصول خالية من المخاطرة أو بمخاطرة محسوبة أي بالمحافظة على الأصل أو الاستقرار في الدخل.

و هكذا يتبين مما سبق ، كيف انه قد عزى على الاقتصاديين الإجماع على تعريف محدد للاستثمار ، و إن كانوا جميعا يتفقون حول مفهوم واسع له بمعنى أن الاستثمار " هو أي توظيف للنقود لأي اجل في أي أصل أو ملكية أو ممتلكات أو مشاركات محتفظ بها للمحافظة على المال أو تنميته سواء بأرباح دورية أو بزيادات في قيمة الأموال في نهاية المدة"¹²⁹.

إن محددات الاستثمار تدور حول ثلاثة متغيرات هي: سعر الفائدة و توقعات رجال الأعمال، بالإضافة إلى مستوى الأرباح¹³⁰، أي انه كلما انخفضت المخاطرة و ارتفع مستوى الأرباح المتوقع فان هذا سيؤدي إلى ارتفاع الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية.

و نقصد بالاستثمار الأجنبي هو انتقال رؤوس الأموال، أو رؤوس الأموال و الخبرات الفنية و الإدارية عبر الحدود من اجل تحقيق مصلحة المستثمر التي تتمثل في تحقيق اكبر ربح ممكن. أما الاستثمارات

¹²⁸د. هوشيار معروف- الاستثمارات و الأسواق المالية- دار صفاء للنشر و التوزيع- الطبعة الأولى 2003- عمان ، الأردن- ص16.

¹د. صفوت احمد عبد الحفيظ- دور الاستثمارات الأجنبية- دار المطبوعات الجامعية 2005-الإسكندرية- ص20.

¹³⁰د. حسين عمر- الاستثمار العولمة- دار الكتاب الحديث- القاهرة – الطبعة الأولى2000- ص55.

المحلية فهي حث المواطنين على توظيف أموالهم المدخرة في مشاريع و مؤسسات تضمن لهم تحقيق الأرباح.

و مما سبق يمكن القول بان المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة فإنها ستحقق أرباح بمعدلات اكبر من المؤسسات الأخرى ، و بالتالي فإنها ستجذب مختلف المستثمرين الذين يرغبون في تعظيم أموالهم ، ذلك لأن الحوكمة تقوم على أساس المراقبة و المسائلة اللتان تعتبران عنصران جاذبان للمستثمرين. ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على تملك المستثمر الأجنبي لجزء أو لكل الاستثمارات في حالة المشروع المعني هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة المشروع مع المستثمر الوطني في

حالة الاستثمار المشترك أو سيطرته الكاملة في حالة ملكيته المطلقة لمشروع الاستثمار¹³¹. لإظهار العلاقة الطردية بين الاستثمار الأجنبي و الحكم الرشيد سوف نركز على أربعة عناصر و هي: القدرة على التنبؤ بالقوانين والإجراءات الحكومية و شفافيتها؛ المساءلة في إطار القدرة على التنبؤ بالقوانين والإجراءات الحكومية و شفافيتها؛ المساءلة في إطار المؤسسات التي تتعامل مع المستثمرين ، الشفافية و مشاركة مجموعات كل من القطاعين العام و الخاص في مبادرة تحسين و تطوير بيئة الاستثمار¹³².

- القدرة على التنبؤ: تتلخص القدرة على التنبؤ في وجود سياسات و قوانين واضحة في مجال الاستثمار و كذا لوائح قوانين يمكن التنبؤ بها لمواكبة التشريعات المعمول بها دوليا و تطبيقها بشكل صارم و عادل.
- المسائلة: تتم من خلال مراقبة سامي الموظفين الحكوميين و مراقبة أدائهم من خلال وضع معايير لرصد مختلف الآراء و الحد من تفشي الفساد ، بالإضافة إلى ذلك ينبغي إعلام كافة المستثمرين

¹³¹ عبد السلام أبو قحف – اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي – دار الجامعة الجديدة – الإسكندرية – مصر – 2003- ص366،364.

¹³² cnuCED – bonne gouvernance – en matière de promotion de l’investissement – voir : www.unctad.org/fr/docs/com

بهذه المعايير لكي يعرفوا تماما مستوى الخدمة الذي يتوقعونه ، حيث أن وضع إجراءات واضحة و حيادية ساهم بشكل كبير في تدفق الاستثمارات الأجنبية في الدول المتقدمة.

➤ الشفافية: حيث يكون التعامل بين الحكومة و المستثمرين أكثر فعالية عندما تتاح كافة المعلومات في وقتها المناسب و تكون في متناول الجميع.

المطلب الثالث: دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية

- للحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد حيث تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب أهمها:¹³³
- التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.
 - إجراءات حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة.
 - تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من الممكن أن يساعد على تفادي حدوث الأزمات المصرفية.
 - إن تطبيق حوكمة الشركات يقوي ثقة الجمهور في عملية الخوصصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها، وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للدولة.

❖ التنافسية والحوكمة في الدول العربية من خلال بعض المؤشرات العالمية:

تقوم العديد من المنظمات الدولية وهيئات المجتمع المدني بنشر تقارير وتقديم مؤشرات عن مختلف الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وإبراز موقع الدول العربية ضمنها.

الجدول (02-03): ترتيب الدول العربية في عدد من المؤشرات الدولية المختارة سنة 2005

¹³³ مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة،
www.cipe-arabia.org/ndfheIn.asp

مؤشر إمكانية الحصول على رأس المال	مؤشر الشفافية		مؤشر الحرية الاقتصادية		مؤشر سهولة أداء العمل	مؤشرات التنافسية العالمية				الدولة	التسلسل	
						الأعمال التنافسية		النمو للتنافسية				
121	121	146	159	155	161	155	103	116	104	117		
دولة	دولة	دولة	دولة	دولة	دولة	دولة	دولة	دولة	دولة	دولة		
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200		
4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5		
47	42	37	37	51	58	74	43	43	35	74	الأردن	1
42	39	29	30	42	48	69	28	33	16	18	الإمارات	2
-	-	34	36	20	20	-	40	54	28	37	البحرين	3
54	51	39	43	67	83	58	32	35	42	40	تونس	4
-	-	97	97	100	114	128	89	95	71	78	الجزائر	5
-	-	-	-	92	98	-	-	-	-	-	جيبوتي	6
36	33	71	70	74	72	38	-	-	-	-	السعودية	7
-	-	122	144	-	-	151	-	-	-	-	السودان	8
92	83	71	70	138	139	121	-	-	-	-	سوريا	9
-	-	-	144	-	-	-	-	-	-	-	الصومال	10
-	-	129	137	-	-	114	-	-	-	-	العراق	11
51	37	29	28	54	60	51	-	-	-	-	سلطنة عمان	12
-	-	108	107	-	-	125	-	-	-	-	فلسطين	13
-	-	38	32	60	81	-	-	44	-	19	قطر	14
37	34	44	45	48	54	47	-	47	-	33	الكويت	15
38	48	97	83	83	76	95	-	-	-	-	لبنان	16
-	-	108	117	154	153	-	-	-	-	-	ليبيا	17
89	92	77	70	95	103	141	66	71	62	53	مصر	18
56	59	77	78	66	85	102	46	79	56	76	المغرب	19
111	100	-	-	67	67	127	-	-	-	-	موريتانيا	20
111	114	112	103	131	132	90	-	-	-	-	اليمن	21
12	12	18	19	17	17	16	7	9	7	9	الدول العربية	

المصدر: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، نشرة ضمان الاستثمار، العدد الفصلي 04 السنة 2005، ص 23.

نلاحظ من الجدول أن الدول العربية يختلف ترتيبها من مؤشر إلى آخر حيث:

أ- بالنسبة لمؤشر سهولة أداء الأعمال: تصدرت السعودية المؤشر عربيا بالترتيب الـ38 عالميا، تلتها الكويت بالترتبة الـ47، ثم سلطنة عمان في الموقع الـ51، تونس الـ58، الإمارات الـ69، في المراتب الخمس الأولى من أصل 16 دولة عربية غطاها المؤشر.

ب- بالنسبة لمؤشر الحرية الاقتصادية¹: غطى المؤشر عام 2005 في مجمله 161 دولة، منها 19 دولة عربية، مقارنة بـ155 دولة منها 17 دولة عربية عام 2004.

حافظت البحرين على تصدرها المؤشر عربيا بالترتيب الـ20، تلتها الإمارات بالترتبة الـ48، الكويت الـ54، الأردن الـ58، سلطنة عمان الـ60. وبالمقارنة مع عام 2004 سجلت ثلاث دول عربية تحسنا (السعودية، لبنان، وليبيا)، وتراجعت بنسب متفاوتة أوضاع 12 دولة عربية (الإمارات، الكويت، الأردن، سلطنة عمان، قطر، تونس، المغرب، جيبوتي، مصر، الجزائر، اليمن وسوريا)، فيما حافظت كل من البحرين و موريتانيا على وضعيهما.

وقد توزعت الدول العربية وفق هذا المؤشر إلى¹³⁴:

- دول ذات حرية اقتصادية كاملة: لا يوجد.

- دول ذات حرية اقتصادية شبه كاملة: 07 دول عربية تشمل البحرين، الإمارات، الكويت، الأردن، سلطنة عمان، موريتانيا والسعودية.

- دول ذات حرية اقتصادية ضعيفة: 09 دول عربية هي لبنان، قطر، تونس، المغرب، جيبوتي، مصر، الجزائر، اليمن وسوريا.

- دول ذات حرية اقتصادية ضعيفة جدا: دولة واحدة هي ليبيا.

ج- بالنسبة لمؤشر الشفافية¹³⁵: غطى المؤشر عام 2005 ما مجمله 159 دولة منها 19 دولة عربية، مقارنة بـ146 دولة منها 18 دولة عربية عام 2004. تصدرت سلطنة عمان المؤشر عربيا بالترتيب الـ28، تلتها الإمارات بالترتبة الـ30، قطر الـ32، البحرين الـ36، الأردن الـ37، في المراتب الخمس الأولى.

¹ انظر www.heritag.org.

² لمؤسسة العربية لضمان الاستثمار، نشرة ضمان الاستثمار 2005، ص 21.

¹ انظر www.heritag.org.

² انظر www.milkeninstitute.org.

وبالمقارنة مع 2004 سجلت 08 دول عربية تحسناً (السعودية، سوريا، سلطنة عمان، فلسطين، قطر، لبنان، مصر واليمن)، وتراجعت 08 دول أخرى هي (الإمارات، البحرين، تونس، السودان، العراق، الكويت، ليبيا والمغرب) فيما حافظت دولتان على ترتيبهما وهما (الأردن والجزائر)، أما الصومال فدخلت المؤشر لأول مرة سنة 2005.

د - بالنسبة لمؤشر إمكانية الحصول على رأس المال (2005)²: غطى المؤشر سنة 2005 في مجمله 121 دولة منها 12 دولة عربية، تصدرت السعودية المؤشر عربياً في الترتيب الـ33، تلتها الكويت في الرتبة الـ34 ثم سلطنة عمان الـ37، الإمارات الـ39، الأردن الـ42؛ في المراتب الخمس الأولى.

وبالمقارنة مع 2004، سجلت 08 دول عربية تحسناً (الأردن، الإمارات، تونس، السعودية، سوريا، سلطنة عمان، الكويت وموريتانيا) فيما تراجعت 04 دول عربية بنسب متفاوتة (لبنان، مصر، المغرب واليمن).

رغم أن حوكمة الشركات لا تزال في بداياتها في الدول العربية وهي تواجه بعض الصعوبات من قبل بعض الشركات العربية المدرجة في السوق المالية، هذا بالإضافة إلى أن هذه الشركات تنظر إلى مفهوم الحوكمة على أنه تدخل في سياساتها الإدارية، مما يؤثر سلباً على مستوى الإفصاح والشفافية، وبالتالي على استقطاب الاستثمار الأجنبي، إلا أن دراسة أجرتها منظمة الشفافية الدولية بشأن معدلات الفساد في العالم أظهرت تطبيق الإمارات -مثلاً- لأعلى معايير الحوكمة والشفافية الاقتصادية على المستوى العالمي، الأمر الذي جعلها تحتل المرتبة الأولى عربياً والحادية والثلاثين عالمياً متفوقة على البلدان العربية.

بينما احتلت فنلندا وأيسلندا ونيوزيلندا والدنمرك وسنغافورة المراتب الخمس الأولى عالمياً كأكثر بلدان العالم التزاماً بمعايير الحوكمة وهي الشفافية وأقلها فساداً (حسب نفس الدراسة)، فيما جاءت بلدان مثل السودان وغينيا والعراق ومانيمار وهايتي في قائمة البلدان الخمسة الأكثر فساداً على المستوى العالمي.

واحتلت الإمارات كذلك المرتبة الأولى في العالم العربي ضمن مؤشر مدركات الفساد لعام 2006 محققة

معدل 6.2 نقطة مقارنة مع قطر التي حلت في المرتبة الثانية عربياً بمعدل 6 نقاط، مما يشكل دليلاً إضافياً للجهود التي تبذلها دولة الإمارات في مجال تعزيز معايير الحوكمة والشفافية.

أما بالنسبة للقدرة التنافسية للدول العربية فقد غطى مؤشر التنافسية العالمية* تسعة دول عربية فقط
حيث:

تصدرت الإمارات مؤشر النمو للتنافسية عربيا بالرتبة الـ 18 عالميا وتلتها قطر في المرتبة الـ19،
الكويت في المرتبة الـ33، البحرين في المرتبة الـ37، تونس في المرتبة الـ40، وبالمقارنة مع 2004
سجلت دولتان تحسنا وهما (تونس ومصر) وتراجعت أربع دول عربية هي الأردن، الإمارات، البحرين
والمغرب تراجعاً نسبياً.

كما تصدرت الإمارات كذلك مؤشر الأعمال التنافسية عربياً، بالرتبة الـ33 عالمياً، تلتها تونس في
المرتبة الـ35، الأردن في المرتبة الـ43، قطر في المرتبة الـ44، والكويت في الرتبة الـ47، وبالمقارنة مع
عام 2004 حافظت الأردن على ترتيبها العالمي بينما تراجعت 06 دول عربية (الإمارات، البحرين،
تونس، الجزائر، مصر، المغرب).

إذن نلاحظ أن الدولة العربية الأكثر تطبيقاً لمعايير الحوكمة هي التي تصدرت مؤشر التنافسية من بين
الدول الأخرى، وبناءً على ما سبق تجدر الإشارة إلى إن حوكمة الشركات في الدول العربية تكتسب أهمية
متزايدة لدى أوساط الاقتصاديين والقانونيين والخبراء والمحللين وذلك لما لها من تأثير على تطور كل من
سوق المال. وقطاع الشركات يعد قاطرة التقدم والنمو؛ وذلك بما يعمل على تدعيم واستقرار الاقتصاد
القومي، والارتقاء بمستوى معيشة المواطن، ورفاهة المجتمع ككل، وبالتالي فللحوكمة علاقة وطيدة
بالتنافسية.

_____:

تعتبر الحوكمة إحدى المتطلبات الجديدة للاقتصاديات العربية، ولهذا الأسلوب أسسه ومقوماته القائمة على الإفصاح والشفافية، وهي عناصر شبه غائبة عن واقع المنطقة العربية أو غير متحكم فيها إلى حد كبير. وتعد حوكمة الشركات وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين، وقد تبين الآن أكثر من أي وقت قد مضى أن تبني نظام شفاف وعادل يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، كما يؤدي إلى تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق والارتقاء بالاقتصاديات العربية إلى مستويات التنافسية الدولية.

الفصل الرابع

الحكومة في المؤسسات
الجزائرية

_____:

إن الجزائر مثلها مثل باقي دول العالم تبحث عن أكثر الحلول نجاعة و التي تجعل من مؤسساتها ثروة وطنية قادرة على البقاء في السوق و تحقيق تنافسية عالمية و لذلك فهي تحاول تطبيق مفهوم الحوكمة في شركاتها العامة و الخاصة على حد سواء و ذلك من اجل الرفع من مردوديتها.

لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع الحوكمة في مؤسساتنا الجزائرية و من اجل هذا تم تقسيم الفصل إلى:

- المبحث الأول الذي سيتناول الإصلاحات الاقتصادية و واقع الحوكمة في المؤسسات الجزائرية.
- المبحث الثاني الذي خصص لدراسة حالة مؤسسة Soitex من اجل معرفة إن كانت هناك حوكمة بها و إن وجدت هل هي بصورة فعالة.
- المبحث الثالث خصصناه للدراسة الميدانية التي قمنا بها على 10 مؤسسات متواجدة بولاية تلمسان حيث استقصينا واقع الحوكمة بها من خلال الاستبيان الذي أجريناه و الذي تم توزيعه على أصحاب القرار في تلك المؤسسات.

الإصلاحات الاقتصادية:

المطلب الأول: الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر:

عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال سلسلة من الإصلاحات الرامية إلى إحداث تغييرات جذرية في منهج الدولة السياسي وأدائها الاقتصادي. ولقد كان ذلك مرتبطا بالتحويلات التي عرفها الاقتصاد العالمي. لقد كانت تثار في خضم ذلك إشكالات تتعلق بتحديد الأولويات والأهداف ومدى تحقيق الإجماع حولها، و ما إذا كان المجتمع قادرا على استيعاب تلك التغييرات.

لقد كان الهدف الأساسي للسلطات العمومية بعد الاستقلال تعزيز الاستقلال السياسي بتحقيق أكبر استقلالية اقتصادية عن القوة الاستعمارية. وهذا ما أدى إلى تعبئة مختلف مقدرات الاقتصاد لإقامة جهاز إنتاجي قوي مملوك للدولة وتبني الخيار الموجه للتنمية الاقتصادية باعتماد مجموعة من المخططات التنموية.

ولقد ساهمت الطفرة النفطية لل سبعينيات من القرن العشرين في زيادة طموح الدولة في تحقيق تنمية عميقة بتخصيصها لمعدلات استثمار تجاوزت 45 بالمائة خلال الفترة 1968-1980. إلا أن تراجع أسعار النفط جعل خيار المحافظة على القطاع العمومي أمرا صعبا لعدم قدرة الخزينة العمومية على الاستمرار في تمويل مؤسسات مفلسة.

ولهذا جاءت محاولات الإصلاح التي تم الشروع فيها ابتداء من منتصف الثمانينات من القرن العشرين كرد فعل عن الظروف التي عاشها الاقتصاد الجزائري آنذاك والتميزة بـ:

- اختلال بنية الناتج المحلي الخام من خلال هيمنة المحروقات ؛
- التبعية شبه المطلقة للخارج نتيجة اعتبار الجزائر مصدرة لمنتج واحد هو المحروقات.
- الاقتصاد الجزائري رهين تقلبات الأسواق الدولية للمحروقات من جهة ولتقلبات أسعار صرف الدولار الأمريكي من جهة أخرى. ومما كرس هذه التبعية التركيز الجغرافي الشديد للواردات والصادرات حيث مثل الاتحاد الأوروبي مصدرا ومقصدا لما يزيد عن 50
- الارتفاع الشديد لمستوى خدمة المديونية بحيث وصل إلى 76
- الضغط الشديد للبطالة التي بدأ معدلها في التفاقم ما 1987 حيث وصل 19.6 بالمائة ليقفز في السنة الموالية إلى 20.1

- القيود الشديدة على الموارد المالية نتيجة انهيار أسعار النفط في 1986 وما أفرزه من عجز على مستوى الميزانية العامة للدولة نتيجة تراجع مستويات الجباية البترولية، والذي تكرس بفعل التقييم مبالغ فيه لسعر صرف الدينار الجزائري مع الضعف الشديد لحصائل الجباية العادية. ولهذا كانت أهداف الإصلاح في هذه المرحلة ساعية إلى تجاوز هذه المصاعب والمشكلات. الالتفات في ظل هذه الظروف إلى المؤسسة باعتبارها مركز استحداث الثروة. إلا أن القطاع العمومي، كان آنذاك هو المهيمن مما جعل التفكير يتجه إلى إعطاء المؤسسات العمومية قدرا من الحرية، يهيئ بالاستقلالية في اتخاذ القرارات وفق منطق المردودية والمتاجرة. وهذا في سبيل السعي إلى التقليل من أعباء الخزينة العمومية.

لقد عرفت هذه المرحلة مراجعة للنظام السياسي القائم بإصدار دستور جديد (في فبراير 1989) التعددية السياسية والانفتاح على اقتصاد السوق. مما جعل الفرصة مواتية لأصحاب القرار الاقتصادي للاقتراب من صندوق النقد الدولي باللجوء إليه لأول مرة سنة 1989 لسحب شريحة قرض في إطار برنامج تثبيت يغطي الفنا 1989- 1990 155.7 مليون وحدة حقوق سحب خاصة، استعملت كلية مرة واحدة في شريحة واحدة. وتم اللجوء مرة ثانية للصندوق في جوان 1991 إطار برنامج تثبيت آخر بمبلغ 300 وحدة حقوق سحب خاصة، موزعة على أربعة شرائح. تم سحب ثلاثة منها وتم تجميد الرابعة بعد سوء تفاهم بين الصندوق والحكومة الجزائرية وكانت التزامات الجزائر :

- ليص حجم تدخل الدولة في الاقتصاد.
- تحرير التجارة الداخلية والخارجية من خلال العمل على ضمان قابلية الدينار للتحويل.
ولقد تم إزالة سوء التفاهم بين الصندوق والحكومة بعد إرسال هذه الأخيرة لرسالة نية ثانية للصندوق في 1991. تضمنت التزامها ببعض التدابير أبرزها:

- تخفيض سعر الدينار الجزائري،
- مومية لتجاوز حالة العجز الموازن
-
إلا أن البلاد ابتداء من سنة 1992 دخلت في مرحلة من الاضطراب السياسي والأمني غيرت من أولويات السلطة، فأصبح تحقيق الاستقرار الأمني وإرجاع السلم الاجتماعي هما الأولوية مما جعل القضايا الاقتصادية

عالقة إلى غاية 1994 بإمضاء السلطات الجزائرية على عقد إعادة جدولة للديون الجزائرية العمومية مع نادي باريس بالتوازي مع إبراء
اني جديد مع الصندوق، يهدف إلى:

- تيعاب مستويات البطالة المتفاقمة.
 - الارتكاز في تحقيق النمو الاقتصادي على قطاع البناء والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - السعي إلى مقاربة مستوى التضخم مع المستويات السائدة في الدول الصناعية.
- ولقد أفرز هذا الاتفاق نتائج ايجابية شجعت السلطات على إبرام اتفاق تسهيل موسع يغطي الفترة الممتدة من أبريل 1995 إلى أبريل 1998، يهدف إلى:
- تسريع وتيرة النمو الاقتصادي لمواجهة معدلات البطالة المرتفعة.
 - راع في التخفيف من معدلات التضخم.
 - خفض تكاليف الانتقال والتصحيح الهيكلي على الفئات الاجتماعية الأكثر .
 - استعادة توازن ميزان المدفوعات و تحقيق مستويات ملائمة من الاحتياط .
 - لقد مست الإصلاحات الاقتصادية مجموع جوانب الاقتصاد الوطني، أبرزها:
 - الجبايي بتبسيطه وإدراج الضريبة على القيمة
 - المحلية مع توسيع الأوعية وتخفيض المعدلات .
 - إصلاح نظام النقد والبنوك بإعطاء الاستقلالية للسلطة النقدية في وضع وإدارة السياسة النقدية وإبعاد الخزينة العمومية عن دائرة الائتمان وتمكين البنك المركزي من القيام بأدواره التقليدية.
 - تشجيع الاستثمار بإزالة القيود المفروضة عليه بتكريس مبدأ حرية الاستثمار وإزالة التمييز بين الأجنبي من جهة وبين العمومي والخاص من جهة ثانية. مع منحه مجموعة من الحوافز الجبائية والمالية والقانونية وتبسيط الإجراءات المتعلقة به، خاصة في خارج المحروقات سعياً لزيادة مساهمتها في الناتج .
 - إقرار مبدأ خصوصية المؤسسات العمومية كأداة للاندماج في اقتصاد السوق والتخلص من المؤسسات العمومية ضعيفة الأداء من جهة، وكأداة لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني دفعا له نحو كار والبيروقراطية في المجال الاقتصادي .
- ولقد أسفرت هذه الإصلاحات على نتائج هامة على المستوى الكلي يمكن إبرازها في الجدول

:

لجدول (04-01): تطور الوضعية الاقتصادية للجزائر في الفترة 2007-2000

2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	ا
131.6	120	95.2	82.5	66.5	55.9	54.9	54.7	البيبا
								PIB
4.6	5.1	6.5	6.3	6.8	4.1	2.7	2.1	%
11.8	12.3	15.3	17.7	23.7	25.7	27.3	29	%
3.8	2.3	3.5	3.2	3.9	1.4	4.2	0.3	

المصدر: . بونوة شعيب و ا. د العزيز- متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدول

النامية ، دراسة الجزائر- 4- دفاتر ميكاس- - 2008 - 402.

يتضح من الجدول أن الجزائر نجحت إلى حد بعيد في تحقيق التوازنات الكلية للاقتصاد، خاصة بعد تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي (1994-1998)

إلا أن هذه الإصلاحات من جهة ثانية لم تستطع تغيير بنية الاقتصاد الجزائري بحيث لم يستطع التخلص من هيمنة المحروقات علية على مستوى بنية الناتج المحلي الخام.

الجدول(04-02): بنية الناتج المحلي الخام

في الجزائر ما بين 2005-2003

2005	2004	2003	
45.14	38.02	35.58	محروقات
48.22	54.72	56.76	خارج المحروقات

7.67	9.45	9.69	منها زراعة %
5.23	6.02	6.55	صناعة معملية %
8.59	9.90	10.51	خدمات الإدارة العمومية %
21.49	29.35	30.01	
6.64	7.26	7.66	حقوق ورسوم على الواردات %

المصدر: بنك الجزائر التقارير السنوية 2003-2005

المطلب الثاني: الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والحوكمة:

لقد تم الشروع في الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر دون إدراك لمضامين الحوكمة، إلا أن دعم الإصلاحات من قبل المنظمات الدولية كصندوق ا

الأولويات المقدمة للسلطات العمومية، خاصة وأنه تمت ملاحظة بعض المؤشرات السلبية في أداء الاقتصاد الجزائري، كتصنيف الجزائر في مراتب متقدمة ضمن مؤشرات الفساد ، و ضعف جاذبية ، إلى تكوين لجنة سميت " بلجنة الحكم الراشد"

اعتبرت من المبادرات بمشروع النيباد الذي يقضي بخضوع الدول الأعضاء لتقييم دوري فيما يتعلق

هذا السياق يمكن إظهار بعض المؤشرات الموحية بإدخال مبادئ الحوكمة في إدارة المؤسسات الجزائرية تي يمكن رصدها من خلال ما يلي:

- سعي الجزائر إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي والانتقال إلى اقتصاد السوق جعلها تخضع لالتزامات الانضمام للمنظمات الدولية والتجمعات الإقليمية التي تقوم على الشفافية وتعزيز التنافسية وزيادة تحرير الاقتصاد. وهذا ما انعكس على مراجعة آليات إدارة الاقتصاد وزيادة الانفتاح على المبادرات الخاصة الوطنية والأجنبية. ولقد تجسد هذا الانفتاح في السعي إلى تقليص حجم الدولة والشروع في خوصصة القطاع العام وإزالة القيود أمام تكوين مؤسسات القطاع الخاص، بشكل جعل مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي ال

2006، كذلك يمكن التأكيد على أهمية القطاع الخاص في الجزائر من

79.56

:

الجدول(03-04): توزيع المشاريع حسب الطابع القانوني خلال الفترة (2006-2008)

القيمة: بمليار دج

2008		2007		2006		الطابع القانوني
القيمة	المشاريع	القيمة	المشاريع	القيمة	المشاريع	
1524	16860	803	11637	526	6928	
512	56	81	52	64	39	
365	9	53	8	118	8	()
2402	16925	938	11697	708	6975	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إحصائيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI (تقرير: 2005-2006-2007-2008)

نلاحظ من الجدول أن القطاع الخاص هو الذي يحتل الصدارة سواء من حيث عدد المشاريع أو القيمة للمشروع ، بحيث كان عدد المشاريع بـ6928 526مليار دج سنة 2006 16860 أيضا بـ1524مليار دج سنة 2008، و يأتي في المرتبة الثانية القطاع العام حيث كان عدد المشاريع 56 512 مليار دج سنة 2008، و أخيرا يأتي القطاع المختلط.

و بالتالي نستخلص مما سبق أن الوكالة الوطنية لتطوير الإشعار ANDI هذا ما يدل على اتجاه الجزائر أكثر إلى اقتصاد السوق.

الخصوصة وسيلة لإعادة تشكيل المجتمع عن طريق تغيير المصالح الاقتصادية والسياسية ،
ومراجعة مفاهيم ومعايير التسيير بشكل يتجاوز مجرد استعراض النتائج السنوية و
و هذا ما يؤكد ارتفاع الناتج الـ PIB و كذا معدل النمو الاقتصادي و الذي يوضحه
:

الجدول(04-04): تطور PIB و معدل النمو الاقتصادي (2007-2001)

2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	
131.6	120	95.2	82.5	66.5	55.9	54.9	PIB (مليار دولار)
4.6	5.1	6.5	6.3	6.8	4.1	2.7	(%)

Source : la situation économique et financière en 2009

يلاحظ في السنوات (2003-2004-2005) أن الجزائر حققت أكبر معدلات نمو حيث وصل في سنة 2003 6.8% و هو معدل مقبول إذا ما قورن بالسنوات السابقة و السبب في ذلك هو انتهاء الجزائر مرحلة جديدة من الإصلاحات الاقتصادية ، و فتح المجال للقطاع الخاص و الخارجي، أما PIB هو الآخر

- عملت السلطات العمومية على تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية وهذا عن طريق المصرفية إصلاحها جه القيام بتأسيس سوق مالية تمكن من طرح بدائل تمويلية مباشرة. وتبسيط النظام الضريبي والتحكم في . ورغم تأسيس السوق المالي فإنه لا يضم لحد اليوم إلا مؤسستين عموميتين وهذا عائد إلى: الطبيعة العائلية الغالبة على المؤسسات، ضعف الثقافة المالية خاصة البورصية لدى مسيري المؤسسات، غياب مؤسسات رأسمال المخاطرة، الارتفاع في نظر المسيرين للعبء الضريبي

المفروض على المؤسسات بالمقارنة مع مؤسسات القطاع الموازي المتهربة من دفع الضرائب، عدم مرور عمليات الخوصصة عبر السوق المالي.

- ماد نظام محاسبي ومالي جديد وفقا للمعايير المحاسبية الدولية تم تطبيقه على كافة المؤسسات والقطاعات ابتداء من سنة 2010.

صحيح أن هناك تسرعا في طرح هذا النظام ومحاولة تعميمه دفعة واحدة على كافة المؤسسات حيث يتطلب إدراج النظام المحاسبي الجديد حركية كوين وإعادة التأهيل لدى ممارسي المحاسبة وأعاون الإدارة الضريبية على حد سواء. إلا أن تطبيق هذا النظام يبقى محدود الفعالية في ظل وجود قطاع موازي ضخم يتجاوز 13

وفي إطار تعزيز الشفافية تم إلزام الشركات ذات المسؤولية المحدودة وه مراجع حسابات خارجي يعمل وفق مدونة للسلوك والأخلاقيات بعدما كان هذا الإلزام يخص الشركات بالأسهم فقط.

يطرح هذا الإلزام القانوني مشاكل تطبيقية عديدة لعل أبرزها صعوبة التكفل به ميدانيا من الناحية البشرية ات الممارسين والمسجلين لدى المصف الوطني للخبراء المحاسبين يقدر 302 في الوقت الذي يبلغ فيه عدد المؤسسات المقيدة في السجل التجاري في السداسي الأول من سنة 2007 هو 102661. ولا يمكن فصل مسألة الشفافية عن النقاش الدائر حول ضرورة تنظيم مهنة المحاسبة بشكل يمنحها حرية واستقلالية أكبر بتمكين المهنيين من تنظيم أنفسهم بعيدا عن محاولات

يقضي القانون بنشر النتائج المحاسبية إجباريا؛ إلا أن المعلومات المتاحة للجمهور عمليا هي تلك المعلومات المنشورة في محاضر الجمعيات العمومية للمؤسسات. ولا تمثل هذه المعلوم ضئيلا مما يجري في الواقع. وهذا من شأنه أن يفاقم من عدم تماثل المعلومات بين المساهمين وباقي

- لقد تمت مراجعة القانون التجاري بشكل يوضح كيفية إسناد وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسات. عادة ما تقع إدارة مجموعة كبيرة من المؤسسات على عاتق رئيس مدير عام. يبدو أن هذا الأسلوب قليل الفعالية

فيما يتعلق بالمراقبة والمساءلة، لأن النصوص القانونية تقضي بأن يراقب مجلس الإدارة المدير العام. يفقد مجلس الإدارة هذا الدور عمليا لما يكون رئيسه هو في ذات الوقت المدير العام. وهذا ما يؤدي في معظم الحالات بمجلس الإدارة لأن يكون في موقع المزكي للقرارات المتخذة من المدير العام.

صحيح أن القانون يخول مجلس الإدارة صلاحيات واسعة، إلا أنها سرعان ما تتلاشى في التطبيق إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العوامل المتعلقة بضعف تكوين أعضاء مجلس الإدارة، الحوافز الممنوحة لهم، مدى إدراكهم لمسؤولياتهم المدنية والجنائية.

ختاما يمكننا أن نخلص إلى أن عملية الإصلاح الاقتصادي ليست مجرد إجراءات وإنما هي عبارة عن منظومة من التغييرات الذهنية والسلوكية. وهذا يتطلب لنجاح أية إصلاح إيجاد طبقة جديدة من المسيرين والمخاطرة والتأهيل الكافي.

جهد الجزائر من اجل ارساء:

تعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية نقطة بداية مفيدة لبناء نظام حوكمة المؤسسات، حيث أنها تعتبر كضوابط داخلية، و لكن الملاحظ أن الكثير من الاقتصاديات النامية و منها الجزائر بها مجموعة من التشريعات التي تنصف بالضعف أو بعدم الوجود أحيانا، حيث بدون هذا الإطار القانوني و التنظيمي فان الضوابط الداخلية لن يكون لها سوى اثر ضئيل. و في هذا الصدد اقترحت منظمة التمويل الدولية في سنة 2002 أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة الشركات. كما تؤكد المؤسسات انه على الرغم من أهمية البنود التشريعية المقترحة، إلا أن الأمر الذي يفوقها أهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي و الرقابي.

1- الإطار التشريعي للحوكمة:-

حتى يكون للضوابط الداخلية لحوكمة المؤسسات اثر ملموس على اقتصاديات الدول و خاصة النامية لا بد من توفر مجموعة من التشريعات نوردتها فيما يلي:

- حقوق الملكية:

إن احد التشريعات الأساسية لإنشاء اقتصاد ديمقراطي قائم على أساس السوق هو نظام حقوق الملكية، الذي ينشأ حقوق الملكية الخاصة و يضع معايير بسيطة و واضحة تحدد على وجه الدقة من يملك ما كيف يمكن تجميع أو تبادل هذه الحقوق (عن طريق العمليات التجارية مثلا) و معايير لتسجيل المعلومات

: الملاك القانونيين للعقار.. بطريقة مرتبة زمنيا و ذا تكلفة معقولة، أي قاعدة بيانات و يمكن وصول الجمهور إليها.

- العلاقات السليمة مع أصحاب المصالح:

يمكن لأعضاء القطاع الخاص مثل اتحاديات العمال و الغرف التجارية أن يلعبوا دورا هاما في تشجيع حوكمة المؤسسات ، وذلك عن طريق وضع دساتير محلية للسلوك و الممارسات الأخلاقية للأعمال تقوم على أساس العدالة،الوضوح ، الشفافية و قابلية المحاسبة عن المسؤولية و محاربة الفساد .
أما بالنسبة للجزائر فقد قامت جمعيات و اتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيب لتشجيع الحوكمة الجيدة ، و لقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام و الخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات لوضع دليل لحوكمة المؤسسات الجزائري ، كما انه عقد 11 2009 تم خلاله إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري.

2- إجراءات الخصوصية، نظم ضريبية، قضائية و محاسبية شفافة:

- إجراءات الخصوصية تتسم بالعالمة و الشفافية:

الملاحظ أن الطريقة التي تتم بها خصوصية المؤسسات لا تؤثر في هيكل الملكية فحسب ، بل تعكس أيضا ثقافة الدولة الخاصة بالمؤسسة، و من ثم فان وجود قواعد و إجراءات واضحة المعالم، تنص على كيفية و توقيت إجراء خصوصية المؤسسات الذي يعتبر أمرا أساسيا حيث من الممكن أن تؤدي نظم الخصوصية السيئة إلى تخريب الاقتصاد .

- نظم ضريبية واضحة :

يجب إصلاح النظم الضريبية حتى تتميز بالوضوح و البساطة، كما أن قوانين و لوائح الضرائب ينبغي إن تتطلب قدرا كافيا من الإفصاح عن البيانات المالية، و ينبغي أن يجري تنفيذها بصورة دائمة بفعالية و في

- وجود نظام قضائي مستقل و يعمل بشكل جيد:

يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بشكل جيد واحد من أهم المؤسسات في الاقتصاد الديمقراطي القائم على أساس السوق ، و لا يمكن لأي من الإجراءات الضرورية لتطبيق حوكمة المؤسسات أن تحقق أي اثر ما لم يكن هناك نظام قضائي سليم و مستقل يسهر على تنفيذ القوانين باستد

- نظم محاسبية شفافة:

تسمح هذه النظم بالحصول على قوائم مالية شفافة للمؤسسة تقدم في وقتها و يعتمد عليها، على أن يتم مراجعة هذه النظم على أساس معايير دولية.

تزداد أهمية الحوكمة لضمان المسائلة و الشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال و هذا ما أدى بالجزائر إلى إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي الجديد و الذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية و معايير الإبلاغ المالي IAS/IFRS.

1- تعريف المؤسسة : Soitex مؤسسة عمومية اقتصادية ، و هي شركة ذات أسهم

براس مال يقدر ب1.000.000.00 دينار جزائري، و هي مؤسسة وطنية للصناعات النسيجية ، كما أنها تنشط في جميع ولايات الوطن و يقدر عدد عمالها حاليا ب520 .

2- نشأة المؤسسة:

Soitex مؤسسة عمومية اقتصادية وطنية للصناعات النسيجية الحريرية حيث تم وضع

1974 ليشرع في بنائها سنة 1976 من طرف مؤسسة اسبانية تدعى

DRAGADOS كما تم تجهيزها بالمعدات و الآلات من طرف مؤسستين أجنبيتين هما من سويسرا و بلجيكا .

وقد وقع الاتفاق على مزاولة نشاطها في 1982 تبعا للمرسوم التنفيذي رقم(82-398)

82-12-04 و ذلك بعد قرار إعادة هيكلة مؤسسة Soitex ، لكن عملية الإنتاج الفعلية

1985.

و عند انطلاق نشاط المؤسسة كانت تنقسم إلى أربع وحدات إنتاجية و هي:

➤ مركب الحرير بتلمسان

➤ مركب الحرير بندرومة

➤ وفاريك

➤ وحدة التطريز و التحضير

1997 انقسمت وحدة ندرومة و بوفاريك إلى فرعين:

➤ SOITINE SPA

➤ SOTRADA L بوفاريك

تقع المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية Soitex في المنطقة الصناعية "

" 2 كلم من مدينة تلمسان و هي تتربع على مساحة إجمالية قدرها

37.56 هكتار ، أما المساحة المغطاة فتبلغ 9.75 هكتار.

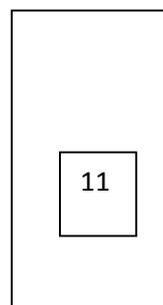
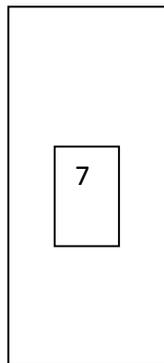
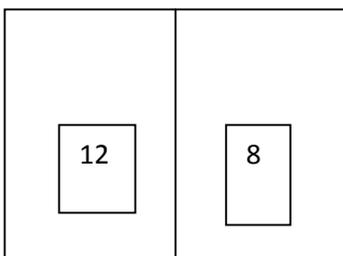
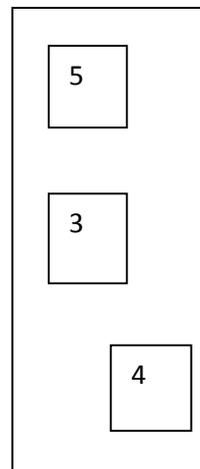
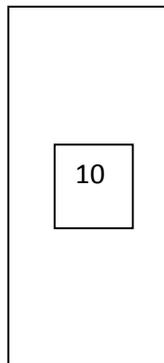
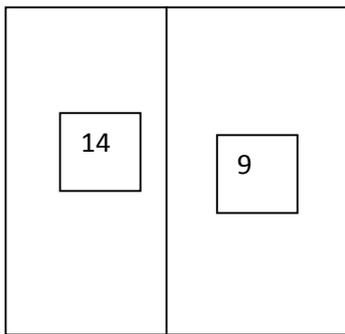
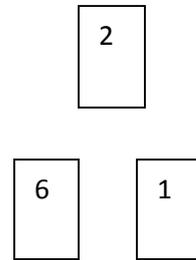
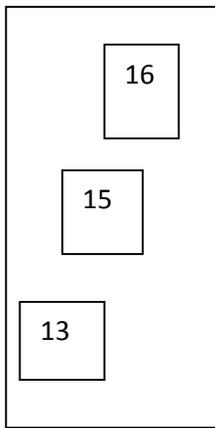
3- مهام المؤسسة :

إن النشاط الرئيسي لمؤسسة Soitex هو إنتاج و تسويق الأقمشة النسيجية و الحريرية و التي بدورها مصنفة إلى الأنواع التالية:

- نسيج ثوبي: و يستعمل لصناعة الألبسة المختلفة
- نسيج تأثيثي: و يستعمل لمستلزمات المنازل و المكاتب و المستشفيات
- نسيج صناعي: يستعمل كمادة أولية لبعض المؤسسات الأخرى

4- دليل مؤسسة Soitex:

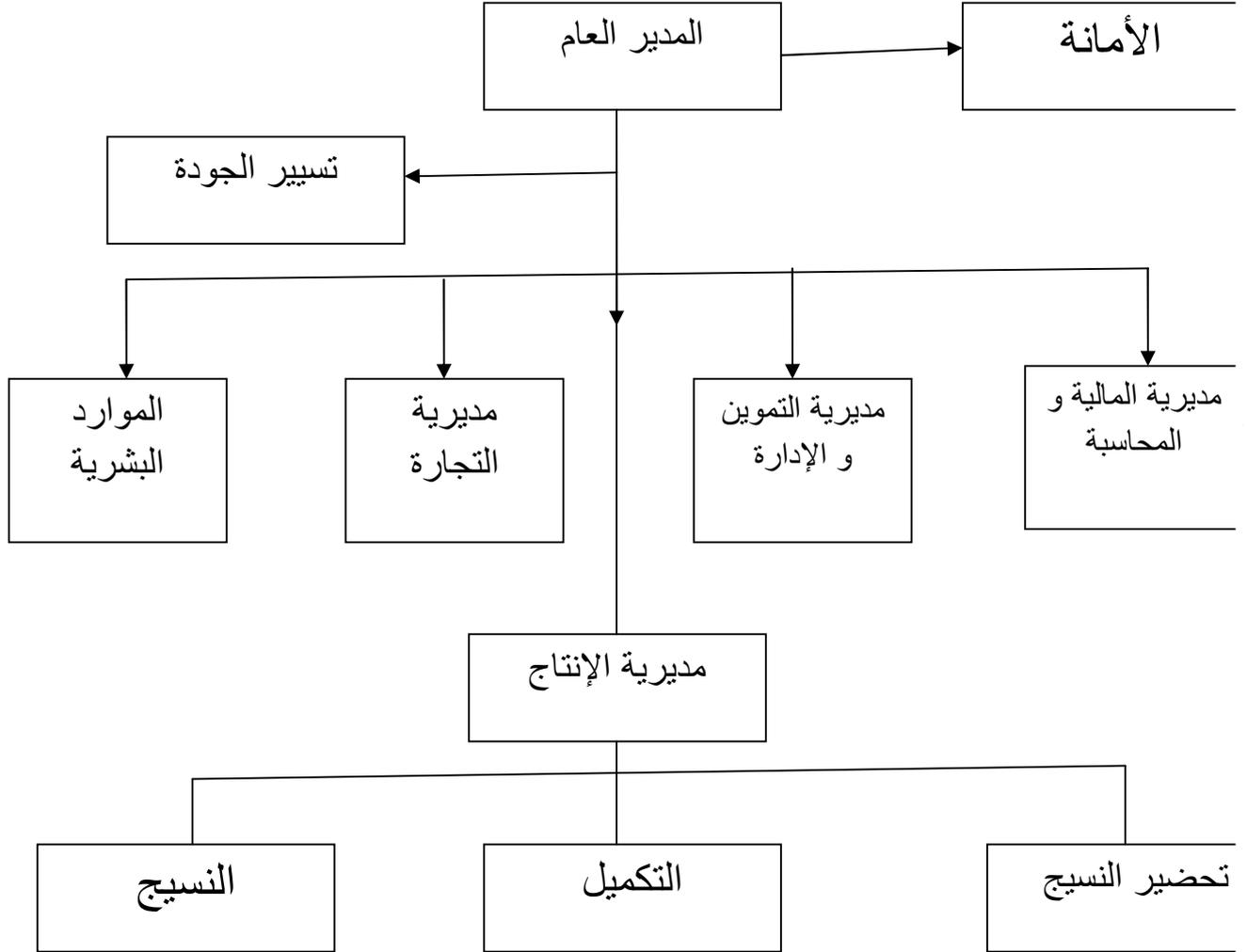
- 1
- 2
- 3 مديرية التجارة و التموين+
- 4 جناح التكوين
- 5
- 6
- 7 عمارة تحضير النسيج+ مخزن المادة الأولية
- 8 مارة النسيج + مخزن داخلي خاص بالنسيج
- 9 عمارة التكميل +
- 10
- 11
- 12 ورشة الصيانة
- 13
- 14 ورشة التشحيم و إعادة الصنع
- 15 ورشة معالجة المياه
- 16 ورشة التخلص من المياه



133

الهيكل التنظيمي لمؤسسة Soitex :

الشكل (04-01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة Soitex



:

فيما يخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الذي أقيم بعد إصلاحات نتج عنه بعض الإيجابيات المتمثلة فيما يلي:

- المسؤولية المحددة و المعروفة.

- الارتباط عن طريق المسؤولية العامة.

أما فيما يخص السلبيات: فنجد أن هذا الهيكل يخلو من وظيفتين أساسيتين هما:

- وظيفة المراقبة .

- و وظيفة التسويق.

إن هاتين الوظيفتين لهما دور أساسي في المؤسسة و بالأخص وظيفة المراقبة التي تعتبر إحدى المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة في المؤسسات.

التنظيم الداخلي للمؤسسة :

يحدد القانون الداخلي لمؤسسة Soitex جميع الحقوق المتعلقة بالمؤسسة من حقوق الملكية، حقوق مجلس الإدارة إلى حقوق التسيير.

1- حقوق الملكية:

ني بحقوق الملكية كل السلطات الممنوحة من القانون للجمعية العامة للمساهمين و هي:

➤ تسمية/عزل الإداريين.

➤ تسمية/

➤ /

➤ تفويض الصفقات.

➤ دراسة التقارير المقدمة من قبل مجلس الإدارة و محافظي الحسابات.

➤ تحديد نسب توزيع الأرباح و تثبيتها.

2- :

نعني بحقوق مجلس الإدارة كل السلطات الممنوحة لمجلس الإدارة المكيفة حسب حالة الشركة في حدود الهدف الاجتماعي:

➤ يقوم بتبني قانونه الداخلي.

➤ يحدد السياسة العامة و إستراتيجية قصيرة و طويلة المدى.

➤ يسهر على تطبيق حلول الجمعية العامة.

➤ يتبنى مخططات و برامج سنوية و يسهر على تطبيقها .

➤ يعرف سياسة الاستثمار و في مقدمتها الميزانية .

➤ يسهر على مراقبة و تحديد الوثائق اللازمة المتعلقة بالحسابات الاجتماعية (الميزانية

المحاسبية، الوثائق الجبائية، تقرير التسيير...)

➤ يقيم نشاط الشركة بصفة منتظمة.

3- التسيير:

يعود دور التسيير إلى الإطار المسيد الرئيسي الأجير و إلى مساعديه أي المديرية العامة و ذلك في حدود الهدف الاجتماعي و طبيعة الشركة.

تقييم مدى انسجام المؤسسة مع مبادئ حوكمة الشركات

- 1- أولا تجدر الإشارة إلى أن عدد المساهمين بمؤسسة Soitex هـ فان احد هذه المبادئ وهو المعاملة المتساوية لحملة الأسهم غير موجود.
- 2- لا يوجد فصل بين رئاسة مجلس الإدارة PCA و المدير العام DG، إذ أن المدير له عقد يدير به إدارة الشركة و عقد ثاني يرئس به مجلس الإدارة و هذا ما يتعارض مع احد المبادئ الأساسية للحوكمة و المتمثل في فصل الرقابة عن الإدارة و ذلك لأنه من غير المعقول مسائلة مدير الشركة و هو رئيس مجلسها الإداري.
كذلك يتكون مجلس الإدارة من 6 أعضاء مجزئين كما يلي:
4 إداريين + 2 ممثلين للعمال كما يتم تعيينهم من طرف الجمعية العامة.
- 3- مدة عقد الإداريين 3 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة فقط.
- 4- آليات الرقابة:
 - يوجد هناك مدقق للحسابات الذي قد يكون من داخل الشركة أو من خارجها و هذا المسئولين بالمؤسسة.
 - محافظ الحسابات يعين من طرف الجمعية العامة للمساهمين حيث يقوم بمراجعة حسابات أكيد على شفافيته و موضوعيتها.
- 5- اجر المدير العام:
ينقسم إلى جزأين ، ثابت و تغيير كما يلي:
$$+ \text{اجر متغير}) = .$$
- 6- كما تقدم الشركة للمدير العام الحالي منزل بالإضافة إلى سيارة وأشياء أخرى حسب المفاوضات.
إن الهدف الأول و الأساسي لأي مؤسسة هو الحصول على أرباح إلا انه حسب المسئولين بالشركة Soitex لا تحقق الأرباح بل بالعكس فإنها دائما تخسر أي منذ أكثر من خمس سنوات وهي في خسارة مستمرة و عند سؤالي له عن السبب كان جوابه بان الرجل الغير مناسب في المكان الغير المناسب و قال في ظل وجود المحسوبة و الرشوة أيضا لا بد من الخسارة.

أما عندما تساءلت عن كيفية استمرار المؤسسة في النشاط كل سنة رغم الخسارة فقال إن البنوك تمنحنا قروضا رغم أننا لا نسدد المستحقات التي علينا و تابع القول بان المؤسسة هي ملك للدولة و البنك ملك للدولة أيضا و بالتالي فإننا في الجزائر لدينا تسيير سياسي للمؤسسات و ليس اقتصادي.



على ضوء التحاليل للدراسة التي أجريت في مؤسسة Soitex تم التوصل إلى ما يلي:

- إن حوكمت الشركات تقوم على مبدأ حماية مصالح الأطراف المعنية و نرى في مؤسسة Soitex أصحاب المصلحة هم الدولة و المواطنين بشكل خاص، إلا أن الملاحظ في هذه المؤسسة أنها فشلت في تحقيق مصلحة هذه الأطراف و ذلك من خلال عجزها المالي و اضطرار الدولة إلى التدخل في كل مرة من اجل مساعدتها على البقاء و الاستمرار.
- كذلك تفتقر المؤسسة إلى وجود مبدأ آخر من مبادئ الحوكمة و هو انفصال الرقابة عن الإدارة حيث أن من يرأس مجلس إدارتها هو مديرها العام و بالتالي عوض أن يقوم مجلس الإدارة بمراقبة و محاسبة المدير العام فإنه يقوم بتزكية قراراته فقط.
- أما فيما يتعلق بأعضاء مجلس الإدارة نلاحظ بأنهم يعينون من طرف الجمعية العامة مما يعني بأنهم ينتخبون و بالتالي تقل مصداقيتهم أو بالأحرى لا يكون لديهم دور فعال في عملية المراقبة و
- عدم كفاءة دور مجلس إدارة الشركة في وضع الخطط الإستراتيجية مما يؤدي إلى تحقيق الخسارة المستمرة لهذه الشركة.
- و في الأخير نستطيع القول بأنه عالميا Soitex.

دراسة ميدانية:

في هذا المبحث سنتطرق إلى تحليل نتائج دراسة ميدانية التي شملت عدد من المؤسسات الجزائرية و التي لديها مجلس إدارة و اجل الوقوف على مدى تطبيق مبادئ

إجراءات الدراسة الميدانية:

1. مجتمع و عينة البحث:

❖ مجتمع الدراسة: لقد تم اختيار عدد من المؤسسات العامة و الخاصة التي توجد في ولاية تلمسان و التي لها مجلس إدارة لتكون مجتمع البحث.

❖ عينة الدراسة: تم اختيار العينة بطريقة عشوائية ، حيث وزعت الاستثمارات على 15 ، وكان عدد الاستثمارات المسترجعة و الصالحة التي تم إخضاعها للدراسة 10 .

2. بناء أداة الدراسة:

استنادا لطبيعة البيانات التي يراد جمعها و على المنهج المتبع في البحث و الإمكانيات المتاحة لنا ، و نظرا لعدم توفر معلومات أساسية مرتبطة بموضوع البحث ك الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي الاستبانة من خلال الاستبيان تم جمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة و تحقيق أهدافها .

❖ بيانات الاستثمار: جمعنا البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استمارة اد على معلومات حول المستجوبين خصصناها لأصحاب القرار في المؤسسة و نقصد بهم رئيس مدير عام ، مدير عام و مدير المواد البشرية و تكونت هذه المعلومات من السن ، الجنس ، المستوى التعليمي ، وكذلك سنة الانضمام للشركة ، أما النوع الثاني من المعلومات فكان في 27 ها ما خصص لدراسة مميزات و خصائص الشركة ، و منها ما اهتم بالمحيط الخارجي، و أما الأسئلة المتبقية فاهتمت بموضوعنا و ذلك لإظهار إن كانت هناك حوكمة بهذه الشركات أم لا .

❖ منهجية البحث: ارتكزنا في الدراسة التطبيقية على أسلوب الاستقصاء و المقابلة المباشرة ، حيث ارتأينا تحليل آراء أصحاب القرار في المؤسسة و ذلك بهدف الحصول على معلومات أكثر موضوعية للتمكن من معرفة إلى أي مدى توجد الحوكمة في شركائنا و إن وجدت هل هي بطريقة فعالة ، وقد اعتمدنا في تحليل و معالجة الاستثمارات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 19) حيث ساعدنا هذا البرنامج على حساب أهم المقاييس الإحصائية و إجراء أهم الاختبارات .

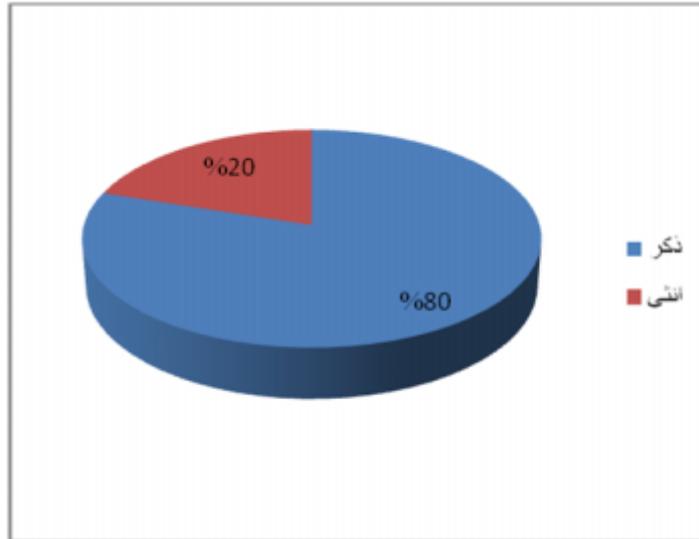
نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها

➤ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

sex				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	8	80.0	80.0	80.0
انثى	2	20.0	20.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

يوضح لنا الجدول أن نسبة عالية من أفراد العينة المدروسة فيما يتعلق بالجنس هي من الذكور حيث بلغ عددهم 8 %80 في حين كانت نسبة الإناث 20% و هذا مبين في الشكل التالي:

الشكل

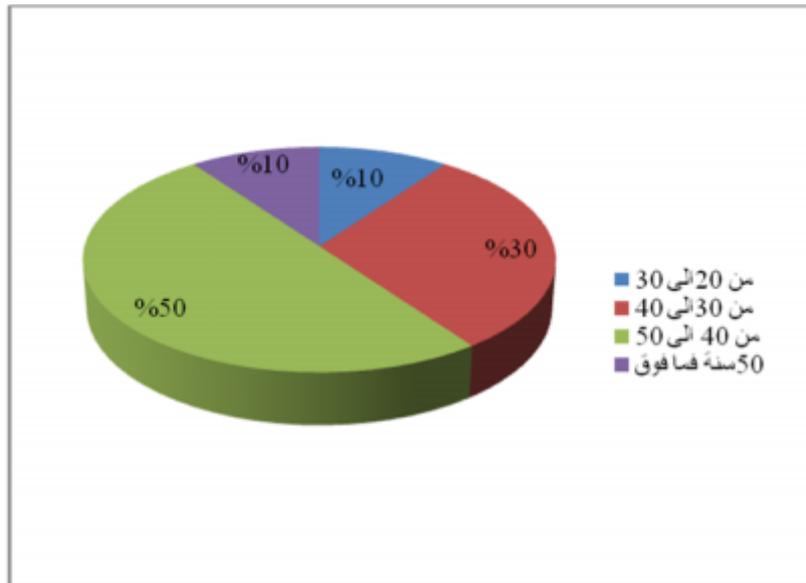


:

➤ توزيع عينة الدراسة حسب السن:

		age			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30	1	10,0	10,0	10,0
	من 30 إلى 40 سنة	3	30,0	30,0	40,0
	من 40 إلى 50	5	50,0	50,0	90,0
	50 سنة فما فوق	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

تظهر النتائج أن الثالثة التي تتراوح فيها أعمار المستجوبين بين 40 50 سنة كانت لها أعلى نسبة و هي 50% ، بينما الفئة التي تتراوح بين 30 40 سنة فكانت نسبتها 30%، في حين تأتي فئة 20 30 في المرتبة الأخيرة بـ 10% و هذا يدل على أن أغلبية المدراء اتبعوا التدرج الوظيفي حتى وصلوا لهذه المناصب.



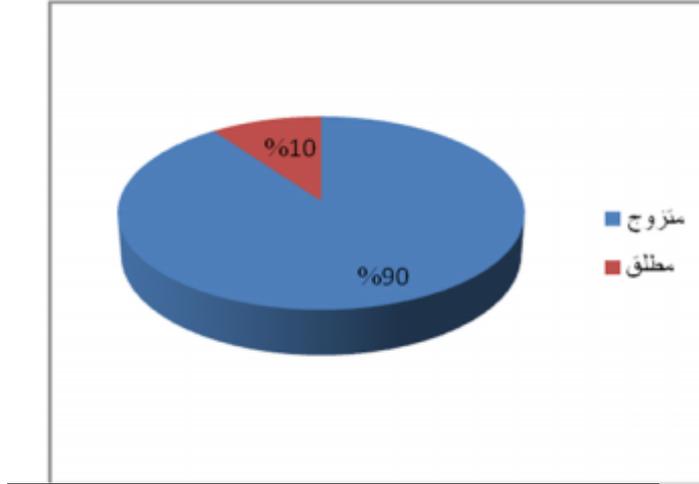
:

➤ توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المدنية :

الحالة المدنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متزوج	9	90.0	90.0	90.0
مطلق	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

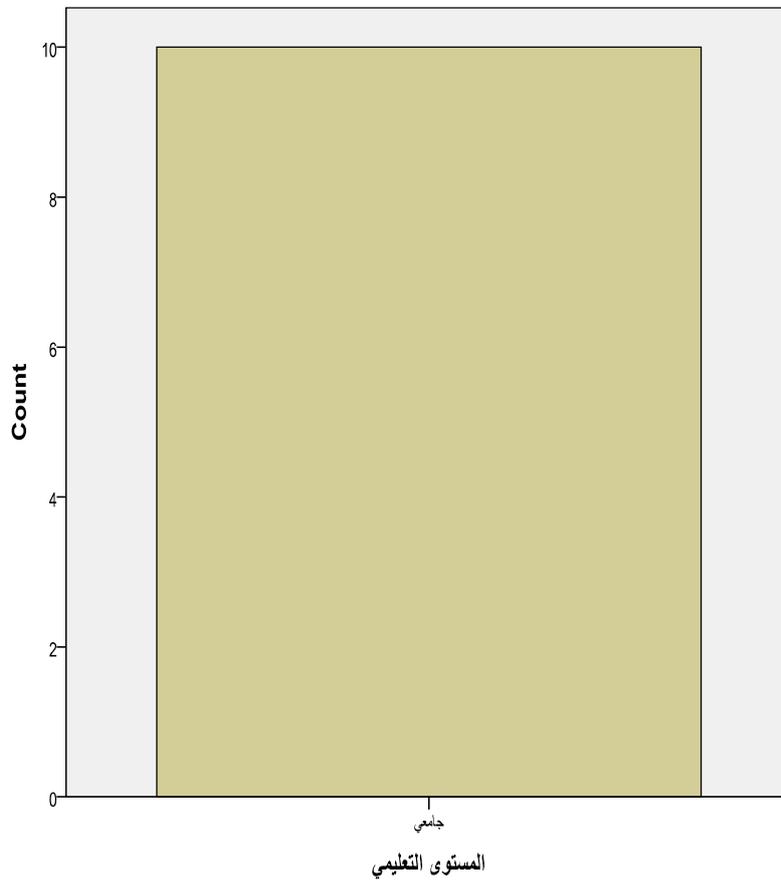
لقد بلغت نسبة المسيرين المتزوجين 90%، بينما المطلقين فكانت نسبتهم 10% و هذا ما يؤكد الجدول :



➤ توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

		المستوى التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جامعي	10	100.0	100.0	100.0
Missing	System				
Total		10	100.0		

يوضح لنا الجدول أن فئة الجامعيين حصلت على نسبة 100% و هذا مبرر لأن الاستثمار وزعت على المديرين فقط و أصحاب القرار بالمؤسسات و الذين من المفترض أن يكونوا متحصلين على شهادات جامعية.



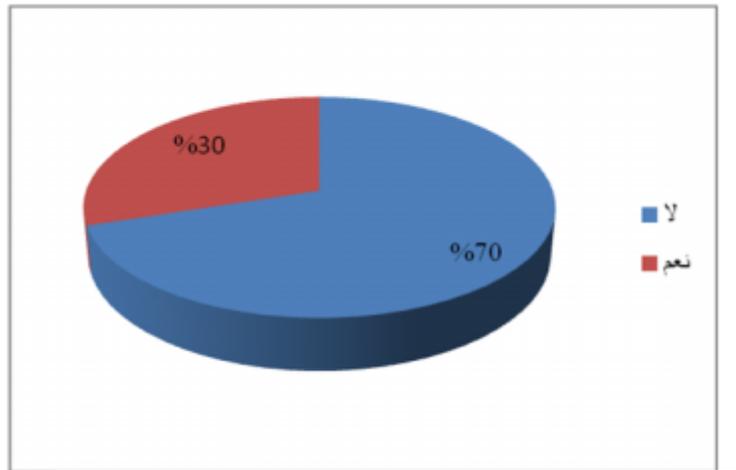
:

السؤال الأول: هل أنت مؤسس الشركة؟

هل أنت مؤسس الشركة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	10	70.0	100.0	100.0
Total		30.0		
		100.0		

يوضح لنا الجدول أن أغلبية المؤسسات التي شملتها الدراسة تؤكد بان هناك فصل بين مالك المؤسسة و من يسيرها ، حيث بلغ عدد الأشخاص الذين يسرون المؤسسة و ليسوا هم مالكيها 7 أي ما يعادل 70%، بينما بلغت نسبة مالكي المؤسسات 30%.



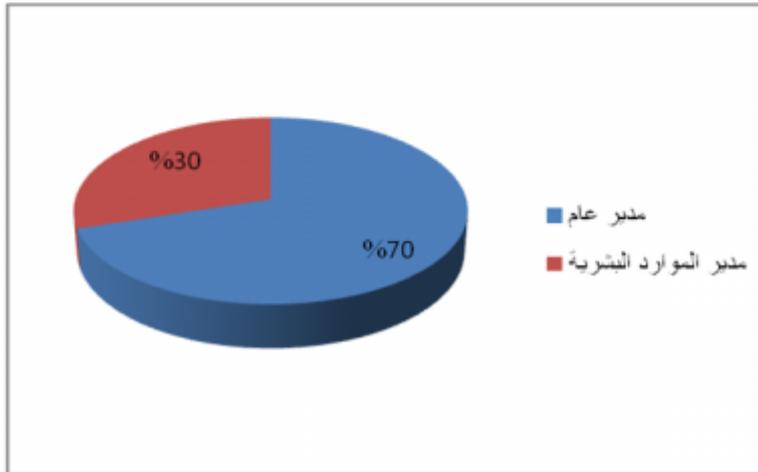
:

السؤال الثالث: ما نوع المسؤولية التي تشغلها بالمؤسسة؟

ما نوع المسؤولية التي تشغلها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير عام	7	70.0	70.0	70.0
مدير الموارد البشرية	3	30.0	30.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

بما أن الاستمارة وزعت فقط على المؤسسات التي تملك مجلس إدارة، و نظرا لطبيعة الموضوع الذي يتم دراسته اقتضت الضرورة أن تشمل العينة فقط أصحاب القرار في المؤسسة و هذا ما يوضحه الجدول حيث بلغ منصب مدير عام نسبة 70% ممن شملتهم الدراسة، في حين بلغت نسبة مدير الموارد البشرية 30% .

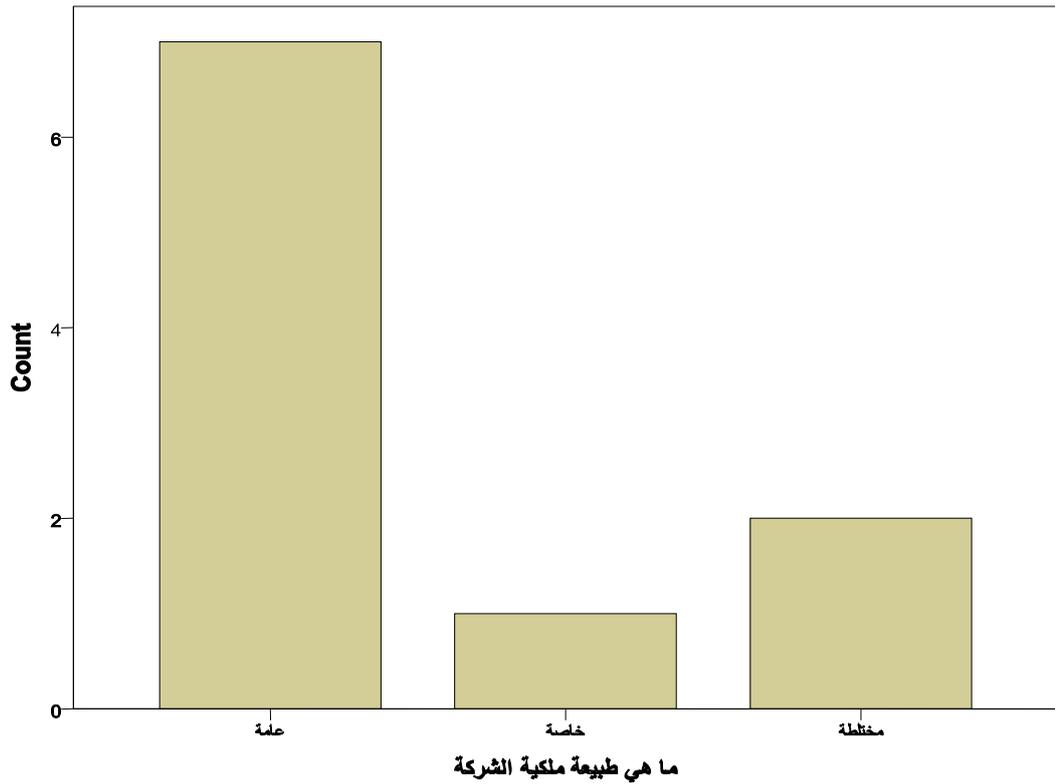


السؤال الخامس: ما هي طبيعة ملكية الشركة؟ q5

ما هي طبيعة ملكية الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عامة	7	70.0	70.0	70.0
خاصة	1	10.0	10.0	80.0
مختلطة	2	20.0	20.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

نلاحظ أن أكبر نسبة كانت للمؤسسات العامة حيث بلغت 70% وهذا يعود إلى كون الجز
اشتراكية و بالتالي جميع المؤسسات بها تعود ملكيتها للدولة و بالتالي لم تسمح بخصوصية الشركات إلا في
الأونة الأخيرة ، ثم تليها المؤسسات المختلطة بنسبة 20% و في الأخير نجد المؤسسات الخاصة
10%.



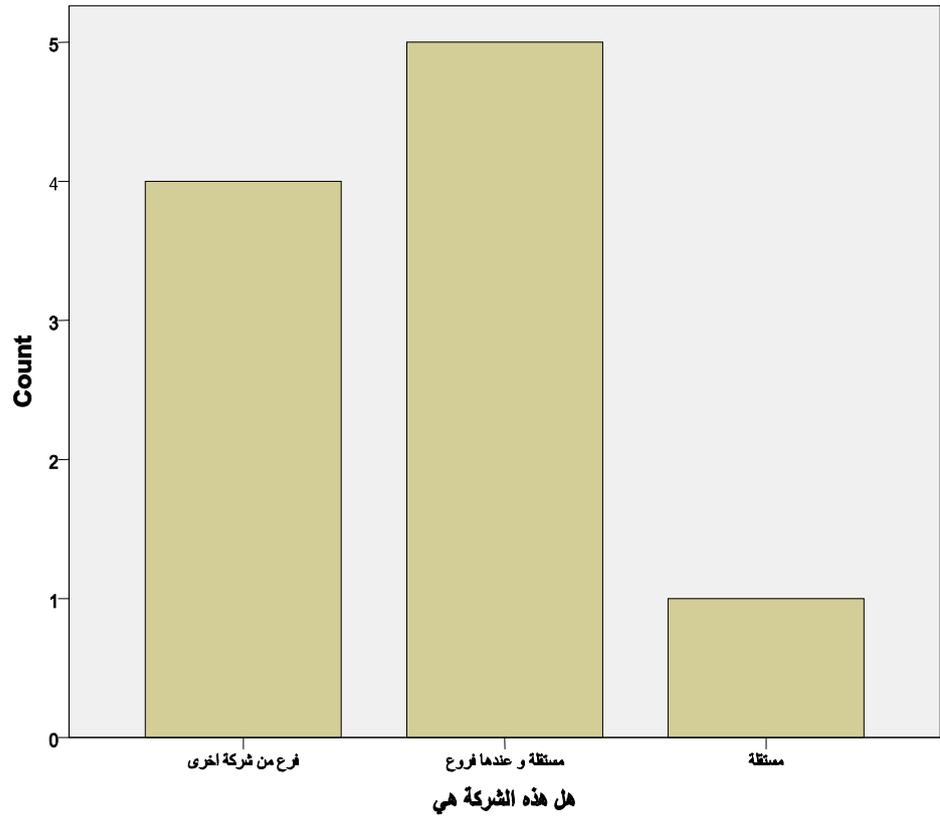
:

السؤال السادس: هل هذه الشركة هي؟ q6

هل هذه الشركة هي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فرع من شركة أخرى	4	40.0	40.0	40.0
مستقلة و عندها فروع	5	50.0	50.0	90.0
مستقلة	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

50% كانت للشركات المستقلة و لديها فروع ، ثم تليها المؤسسات التي هي فرع من شركة
40%، أما المؤسسات المستقلة و ليس لديها فروع فكانت بنسبة 10%.



السؤال السابع: ما هو النشاط الرئيسي للشركة؟ q7

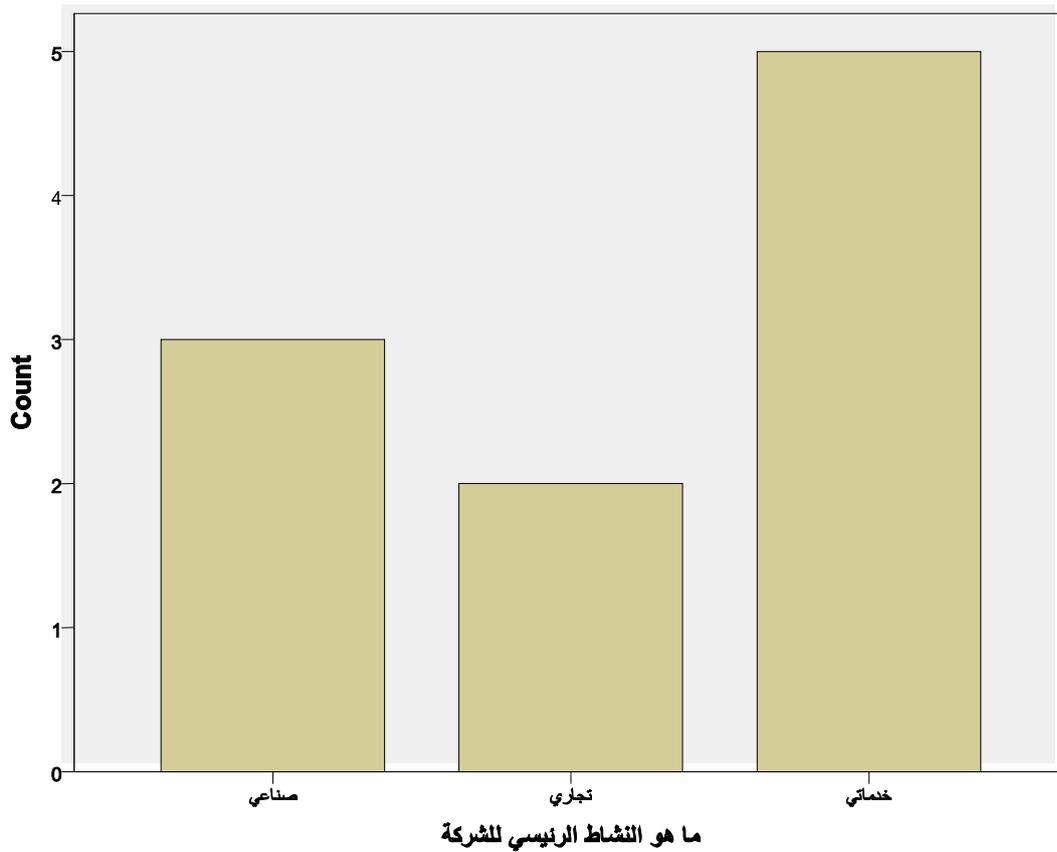
ما هو النشاط الرئيسي للشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid صناعي	3	30.0	30.0	30.0
تجاري	2	20.0	20.0	50.0
خدمي	5	50.0	50.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

50%، ثم تليها

لقد أظهرت نتائج الجدول أن المؤسسات ذات

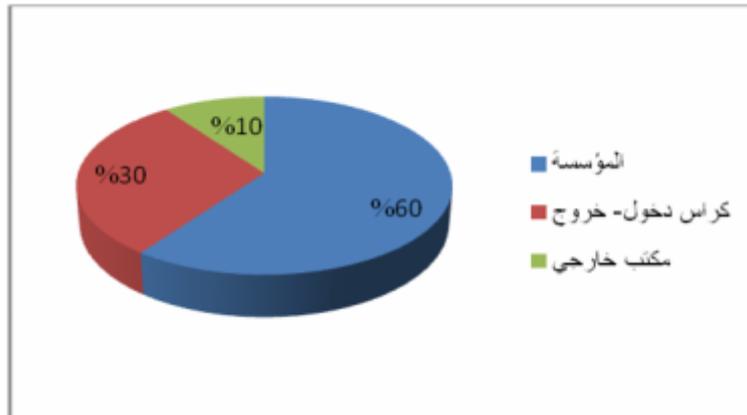
المؤسسات الصناعية بـ30%، أما المؤسسات التجارية فكانت بنسبة 20% .



السؤال الثامن: ما نوع المحاسبة التي تقومون بها؟ q8

la comptabilité				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid l'entreprise	6	60,0	60,0	60,0
bureaux extérieure	1	10,0	10,0	70,0
cahier	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

6 ما يعادل 60% لديها قسم خاص بالمحاسبة، في حين أن 10 المحاسبة لديها هي عبارة عن كراس تدون فيه ما تم إدخاله إلى الشركة و ما 30% يتم إخراج فقط، و ال 10% المتبقية تستعين بمكاتب محاسبة من خارج المؤسسة.



:

السؤال التاسع: ما هي موارد تمويل الشركة؟ q9

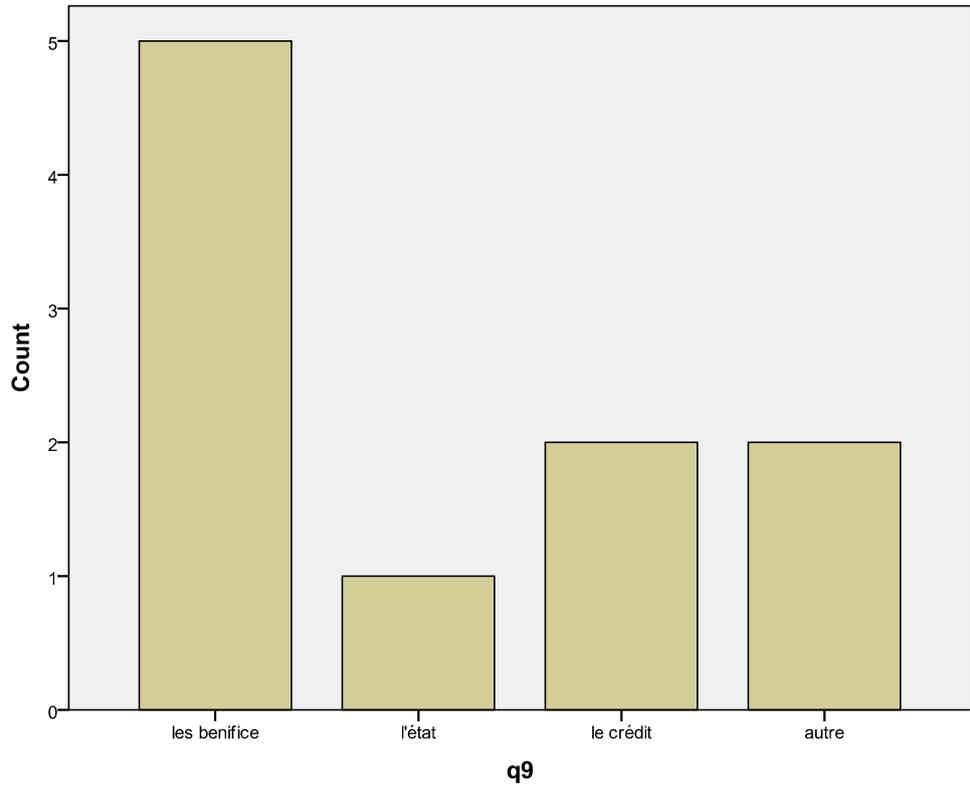
q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موارد من أرباح الشركة	5	50,0	50,0	50,0
موارد من الدولة	1	10,0	10,0	60,0
قروض بنكية	2	20,0	20,0	80,0
موارد أخرى خاصة	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

أن المؤسسات تأتي بمواردها التمويلية بالدرجة الأولى من الأرباح التي تحققها

سنويا و ذلك بنسبة 50%، ثم تليها قروض بنكية و الموارد الخاصة بنسبة 20% 10%

و ذلك لأن الجزائر أصبحت حاليا تقوم بخصوصية

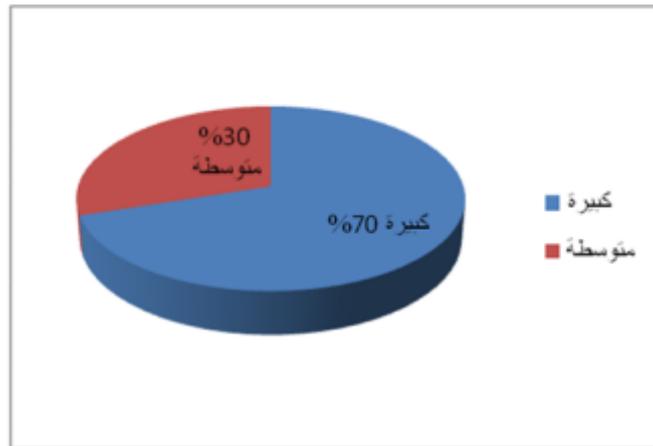


السؤال العاشر: الشفافية في الحصول على الصفقات؟

الشفافية في الحصول على الصفقات؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid كبيرة	3	30.0	30.0	70.0
متوسطة	7	70.0	70.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

لقد أظهرت نتائج الجدول بان هناك شفافية في الحصول على الصفقات حيث بلغت نسبة 70% في حين بلغت الشفافية الكبيرة 30%، في حين عدم وجود الشفافية فكانت بنسبة 0% و هذا يؤكد بان هناك شفافية فيما يتعلق

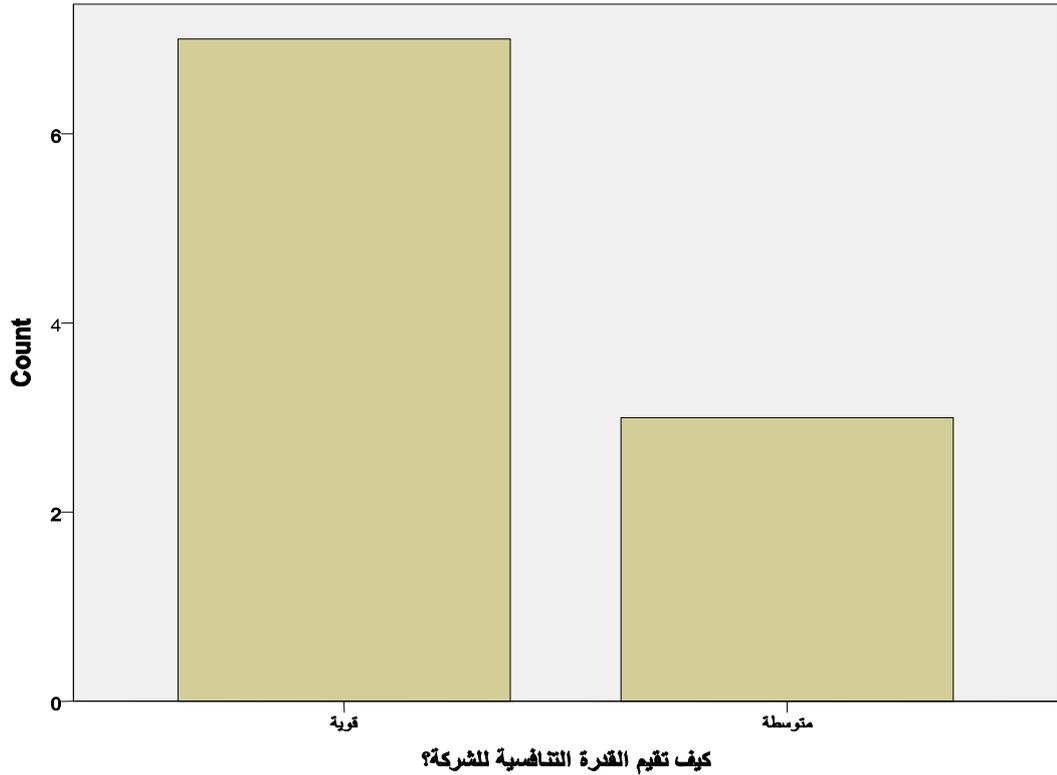


السؤال الحادي عشر: كيف تقيم القدرة التنافسية للشركة؟ q11

كيف تقييم القدرة التنافسية للشركة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid قوية	7	70.0	70.0	70.0
متوسطة	3	30.0	30.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

بما أن المؤسسات الجزائرية كانت تعيش في محيط مغلق أي على المستوى المحلي فقط ، و هي مدعمة من قبل الدولة فنجدها قوية من الناحية التنافسية و هذا ما تظهره نتائج الجدول حيث أعطت نسبة 70% للشركات التي لديها قدرة تنافسية كبيرة ، بينما 30% متوسطة تنافسيا و هذا ما نلاحظه من خلال :

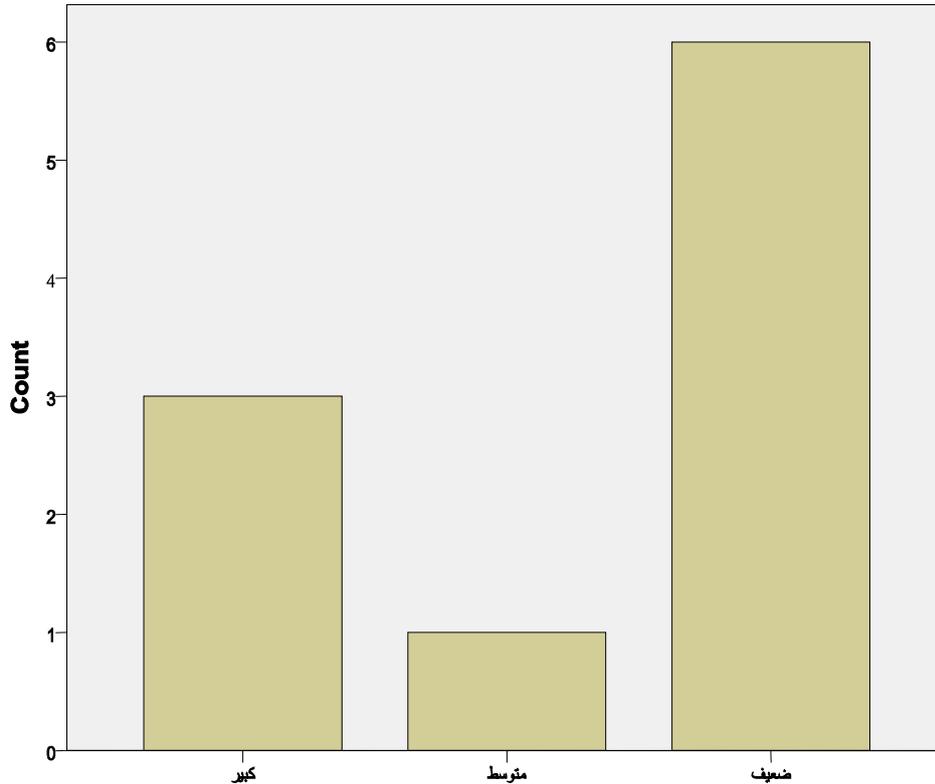


السؤال الثاني عشر: إلى أي مدى الرشوة يمكنها التأثير على نمو شركتكم؟ q12

بصفة عامة، إلى أي مدى الرشوة يمكنها التأثير على نمو شركتكم؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid كبير	3	30.0	30.0	30.0
متوسط	1	10.0	10.0	40.0
ضعيف	6	60.0	60.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

نلاحظ بان الرشوة لديها تأثير ضعيف على نمو الشركات حيث بلغت نسبة ضعيف 60%، في حين الرشوة بنسبة كبيرة 30% . 10% .



بصفة عامة، إلى أي مدى الرشوة يمكنها التأثير على نمو شركتكم؟

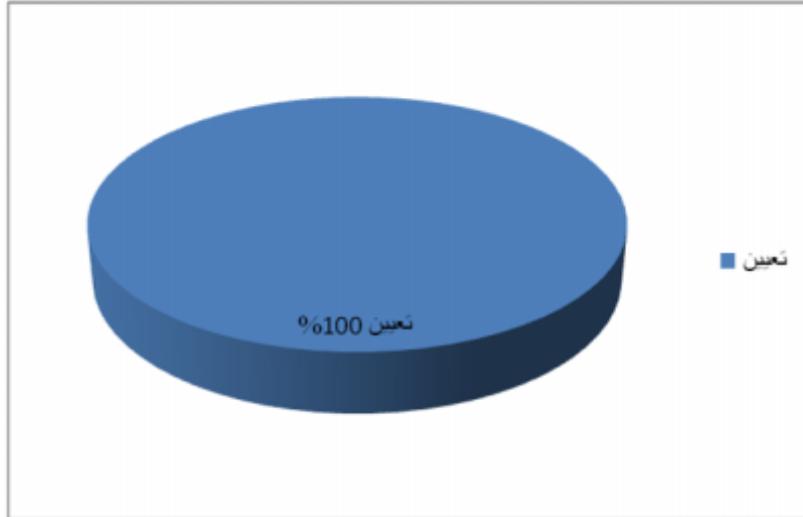
:

السؤال الثالث عشر: اختيار أعضاء مجلس الإدارة يتم على أساس؟

اختيار أعضاء مجلس الإدارة يتم على أساس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid التعيين	10	100	100.0	100.0
Missing System	0	0		
Total	11	100.0		

نلاحظ بان جميع المؤسسات التي شملتها الدراسة تقوم باختيار أعضاء مجلس الإدارة لديها على أساس التعيين و ليس الانتخاب، حيث بلغت نسبة التعيين 100% و هذا للأسف، لأنه لو كان هناك أعضاء منتخبين لكانت هناك ر في هذه المجالس.



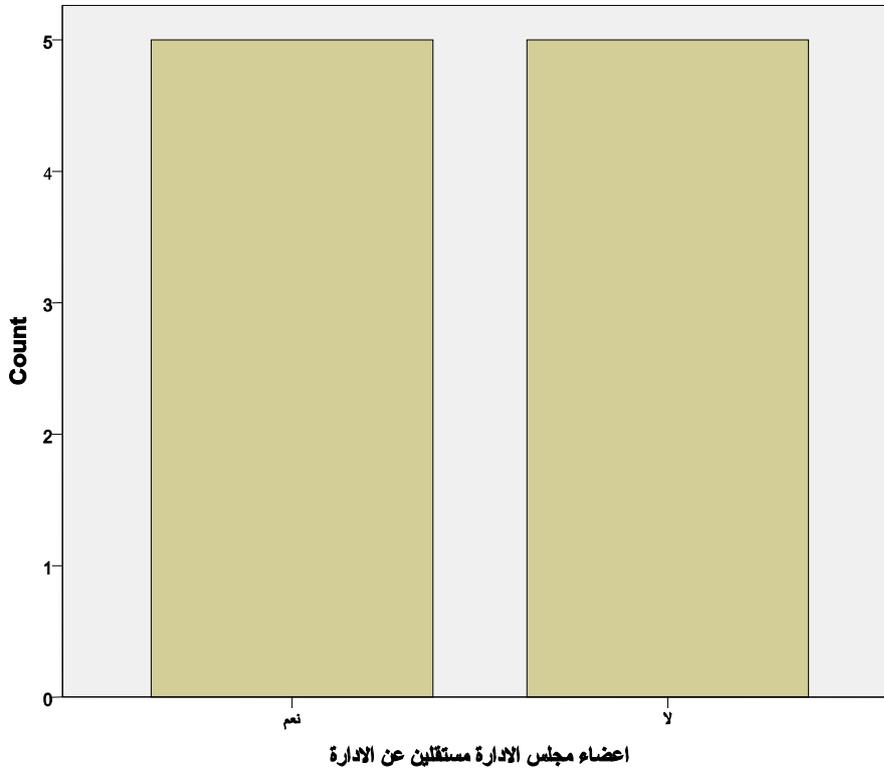
:

السؤال الرابع عشر: أعضاء مجلس الإدارة مستقلين عن الإدارة؟ q14

أعضاء مجلس الإدارة مستقلين عن الإدارة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	7	70.0	70.0	70.0
لا	3	30.0	30.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

قد طرح هذا السؤال من اجل معرفة إذا كان مجلس الإدارة يتمتع بالاستقلالية و ذلك من اجل أن يقوم بعملية المراقبة و المحاسبة على أكمل وجه و اتضح من خلال الجدول أن 70% الإدارة هم مستقلين عن الإدارة ، بينما الـ 30% فتشير إلى أنهم غير مستقلين عن الإدارة.



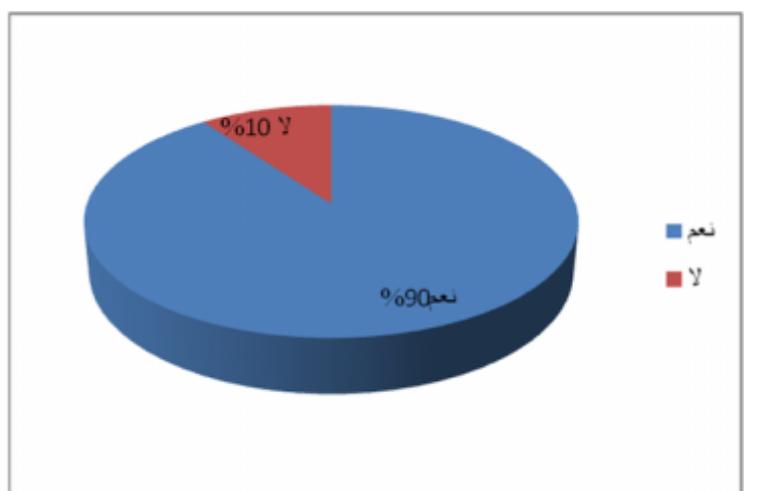
:

السؤال الثامن عشر: هل يقوم مجلس الإدارة باجتماعات دورية لدراسة شؤون المؤسسة؟
Q18

هل يقوم مجلس الإدارة باجتماعات دورية لدراسة شؤون المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	1	10.0	10.0	
لا	9	90.0	90.0	9.00
Total	10	100.0	100.0	100.0

نلاحظ بان الإجابة بنعم فيما يخص قيام مجلس الإدارة باجتماعات دورية كانت محتشمة حيث بلغت %10 " " و هذا ما يؤكد بأنه لا يوجد هناك مراقبة و محاسبة مستمرة. %90

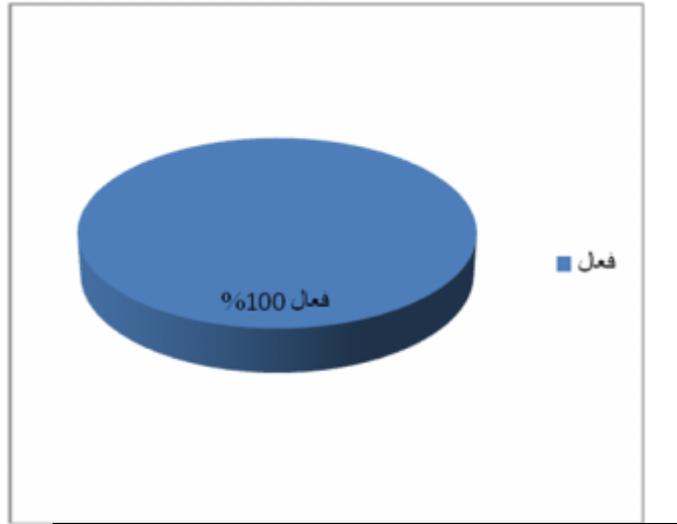


السؤال التاسع عشر: هل يساهم مجلس الإدارة في وضع و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة؟
Q19

هل يساهم م.ج في وضع و تنفيذ الاستراتيجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فعال	10	100.0	100.0	100.0

نرى بان جميع الإجابات فيما يخص هذا السؤال كانت فعال بنسبة 100%، و هذا يعني بان مجالس إدارة جميع مؤسسات العينة تساهم بشكل فعال في صياغة و تنفيذ الإستراتيجية و هذا لأن صياغة و وضع الإستراتيجية يعتبر من المهام الرئيسية للمجلس.



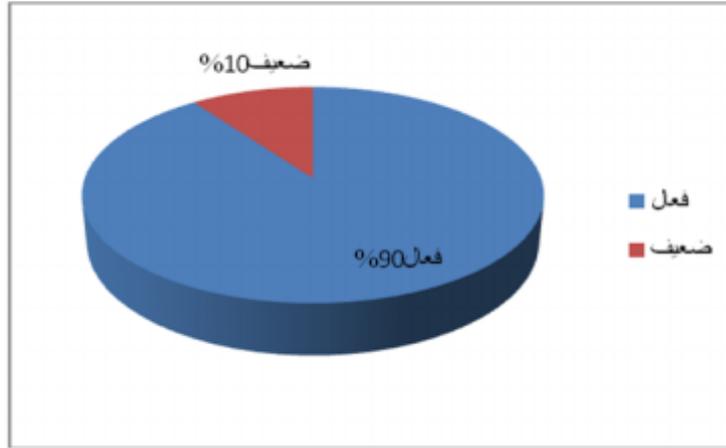
:

السؤال العشرين: مجلس الإدارة يساهم في غياب المخاطر؟ q20

م.ج يساهم في غياب المخاطر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فعال	9	90.0	90.0	90.0
ضعيف	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

يتضح من خلال الجدول بان مجلس الإدارة يساهم في غياب المخاطر بصفة فعالة ب90% و ذلك لأنه من يقوم بالمصادقة على الإستراتيجيات التي تتبناها 'ضعيف' 10%.



:

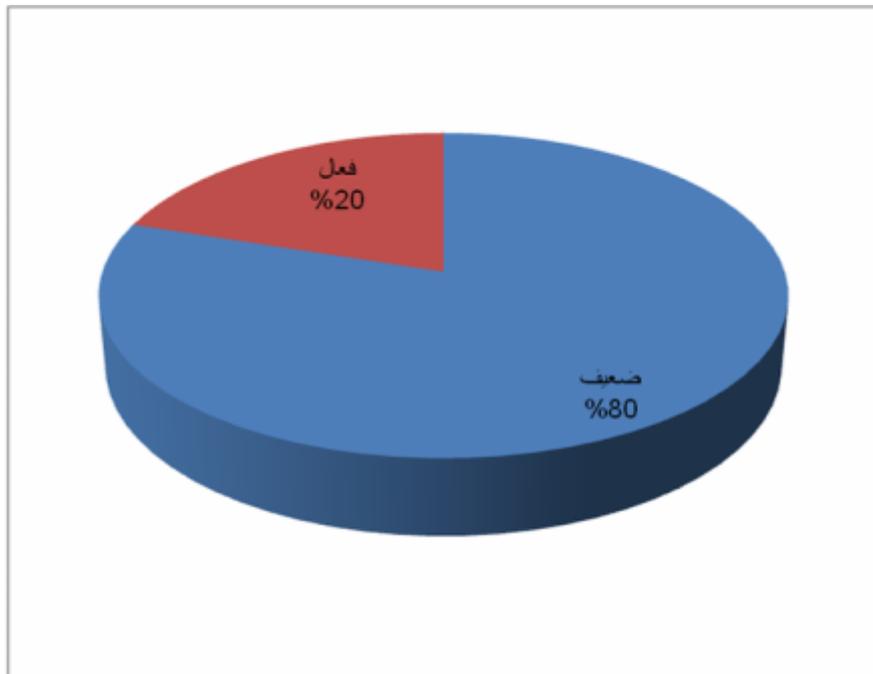
السؤال الحادي والعشرين: مدى مساهمة مجلس الإدارة في ترقية الإنتاجية و تحفيز العمال؟ q21

ترقية الانتاجية و تحفيز العمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فعال	2	20.0	20.0	80.0
ضعيف	8	80.0	80.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

يساهم بصفة فعالة في ترقية الإنتاجية و تحفيز العمال و هذا ما يؤكد الجدول

حيث بلغت نسبة فعال 20%، بينما ضعيف كانت نسبته 80%.

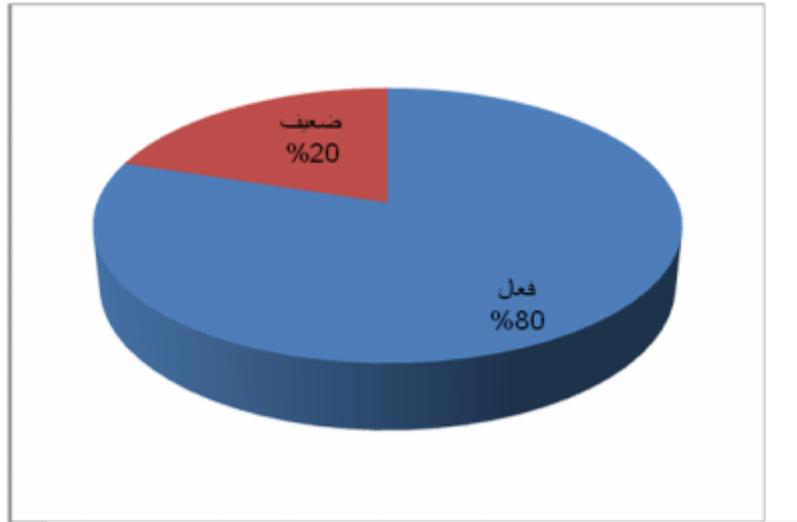


السؤال الثاني و العشرين: مدى مساهمة مجلس الإدارة في توسيع استعمال تقنيات الاتصال q22

توسيع استعمال تقنيات الاتصال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فعال	8	80.0	80.0	80.0
ضعيف	2	20.0	20.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

80 % في توسيع استعمال تقنيات الاتصال، و ذلك من اجل مواكبة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات التي تساهم في توسيع نشاطات الشركة بالإضافة إلى سرعة القيام



السؤال الثالث و العشرين: هل تساعد الشفافية في وضع الإستراتيجية؟ q23

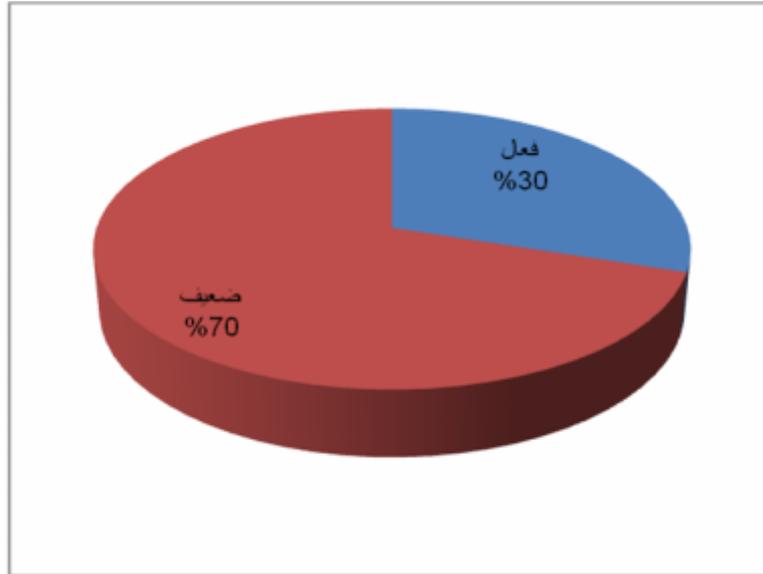
هل تساعد الشفافية في وضع الإستراتيجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فعال	10	30.0	100.0	100.0
ضعيف		70.0		

بان هناك غياب لشفافية في صياغة إستراتيجية المؤسسة حيث بلغت نسبة فعال

30% و ذلك لأن صياغة الإستراتيجية لا يشارك في وضعها عمال المؤسسات، أما "ضعيف"

نسبته 70%.

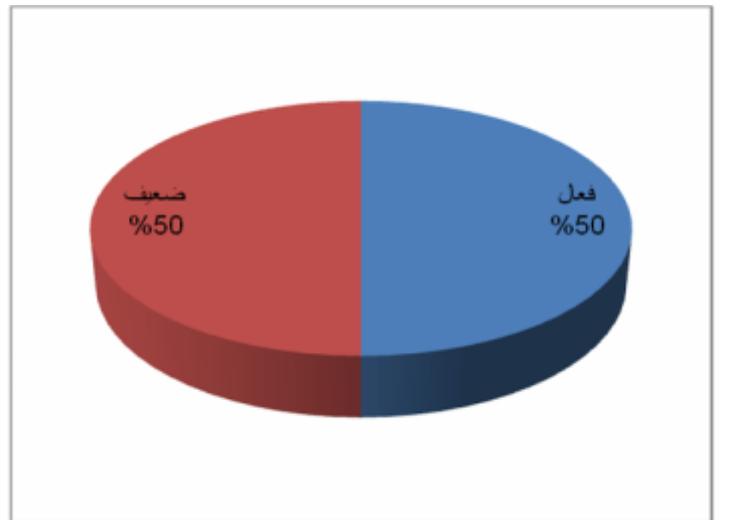


السؤال الرابع و العشرين: هل تساعد الشفافية في غياب المخاطر؟ q24

هل تساعد الشفافية في غياب المخاطر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فعال	5	50.0	50.0	50.0
ضعيف	5	50.0	50.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

نلاحظ بان الشفافية لا تساعد بصفة جيدة في غياب المخاطر، حيث يتبين من الجدول أن فعال لديها 50%، بينما ضعيف يتبقى لها الـ 50% المتبقية.



:

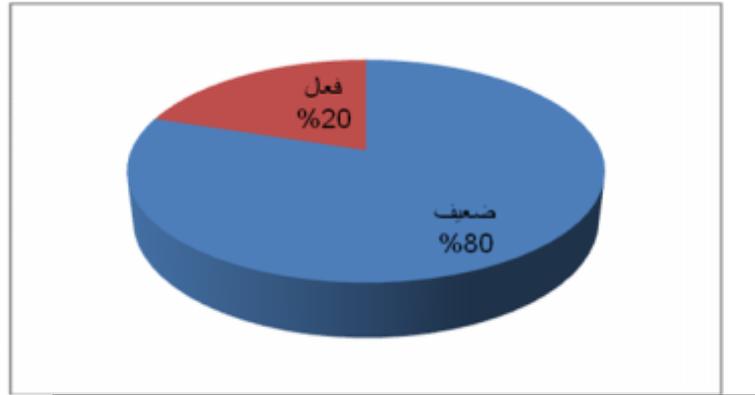
السؤال الخامس و العشرين: هل تساعد الشفافية في ترقية الإنتاجية وتحفيز العمال؟ q25

هل تساعد الشفافية في ترقية الإنتاجية و تحفيز العمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فعال	2	20.0	20.0	80.0
ضعيف	8	80.0	80.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

20% و هذا يؤكد بان هناك نقص في الشفافية فيما يتعلق بتحفيز العمال و

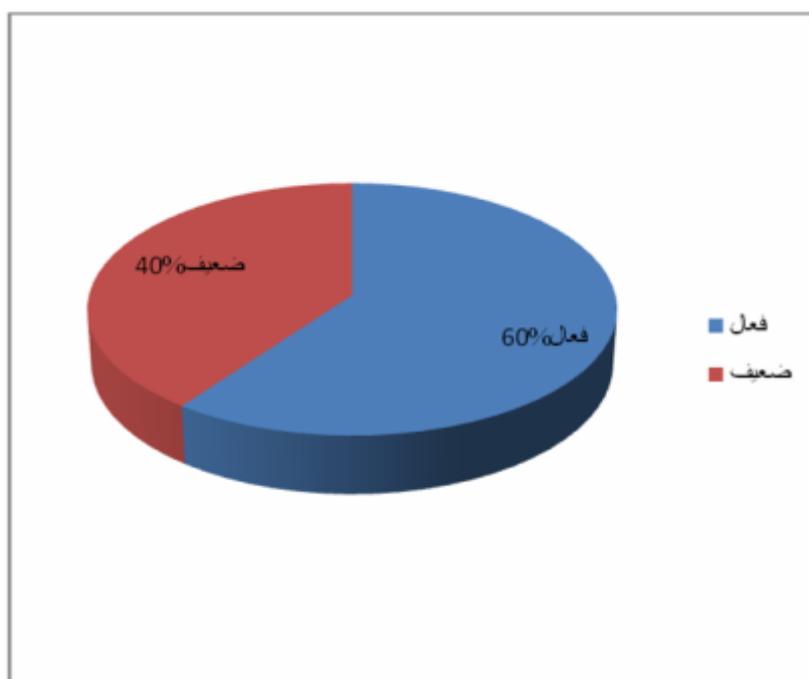
هذا ما تؤكدده 80% التي منحت لضعيف.



السؤال السادس و العشرين: هل يساعد اصحاب المصالح في وضع الإستراتيجية؟q26

les pp et la stratégie				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فعال	6	60,0	60,0	60,0
ضعيف	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

من خلال الجدول يتضح بان اصحاب المصالح يشاركون بنسبة 60% في صياغة استراتيجية المؤسسة و هذا يعني بان هذه الإستراتيجية المتبناة ستعمل على تحقيق مصالح مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة، 40% وكد بان بانهم لا يشاركون في وضعها.



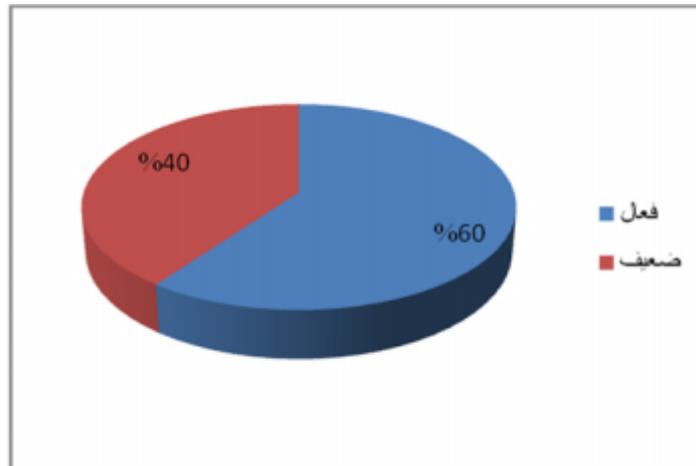
:

السؤال السابع و العشرين: هل يساعد اصحاب المصالح في غياب المخاطر؟ q27

les pp et le risque

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فعال	4	40,0	40,0	40,0
ضعيف	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

من الجدول يتبين بان اصحاب المصالح يشاركون بصفة فعالة بنسبة 40% في غياب المخاطر ، اما 60% فتؤكد انهم غير فعالين في تجنب المؤسسة للمخاطر.



:

ثبات اداة القياس:

Alpha Cronbach Reliabilty Analysis Scale Analyse نذهب الى

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	9	90,0
	Excluded ^a	1	10,0
	Total	10	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,727	27

ثبات $\text{Alpha Cronbach} = 0.7$ و هي اكبر من 0.6 و هذا يعني بأنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات

_____:

لقد حاولنا خلال هذا الفصل الوقوف على واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر، فما شهده العالم من أ مالية وانهيار لكبريات أسواق المال و المؤسسات في العالم و ما نعيشه من زخم معرفي و اتصال سريع و تقنيات متطورة، و ما يعكسه ذلك على البيئة الجزائرية سواء بالسلب أو بالإيجاب، جعلنا نواجه العديد من التحديات في جميع مناحي حياتنا الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية، و هذا يستدعي سرعة تقويم مسارنا الراهن و التخطيط لمواكبة المستجدات بما يتوافق مع قيمنا، مبادئنا و إمكانياتنا من اجل الوصول إلى تسيير كفاء لمؤسساتنا الجزائرية.

فمن خلال تحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج نوردتها فيما يلي:

- سات العامة التي شملها الاستبيان هي مساهمة إلا أن الدولة هي المساهم الوحيد فيها، أما المؤسسات الخاصة فنلاحظ بأنها مؤسسات عائلية و بالتالي ففي الجزائر لا يطرح مشكل المعاملة العادلة أو المتساوية للمساهمين.
- بما أن مدراء المؤسسات هم في نفس الوقت من يرئسون مجالس الإدارة نلاحظ بأنهم لا يقومون بعملية المراقبة و المحاسبة بالشكل المطلوب.
- عدم كفاءة مجالس الإدارة في وضع و تنفيذ الإستراتيجيات يؤدي إلى ضعف دور هذه المجالس في عملية الإشراف على استثمارات المؤسسة.
- هناك غياب لأصحاب المصالح في صياغة إستراتيجية المؤسسة و بالتالي لن يكون لها دور فعال في عملية المراقبة و المسائلة.

كذلك تجدر الإشارة إلى أن النتائج المتحصل عليها من الدراسة التي أجريت في مؤسسة Soitex نتائج الدراسة الميدانية في انه لا تعرف مؤسساتنا الجزائرية تطبيقا لمبادئ الحوكمة فهي بعيدة عنها و لذا التحسيس بأهميتها و بضرورة تطبيقها .

خاتمة عامة

_____:

من خلال ما تم تناوله في هذه الدراسة، أدركنا جليا الأهمية الكبير الذي تلعبه باعتبارها الكيفية التي تدار بها المؤسسات و تراقب من جميع الأطراف ذا بالمؤسسة، و بالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها و إدارتها للمخاطر. و هو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى و أهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

أخيرا فان التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة ما تم انجازها بشكل سليم فإنها تمثل سبيل التقدم لكل , لان ذلك يضمن قدرا مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية لاستثماراتهم , كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة , ومن ثم تدعيم المالية والاقتصاديات والمجتمعات .
النتائج التالية:

- 1- شمول مفهوم حوكمة الشركات للعديد من الأبعاد سواء الاقتصادية أو القانونية أو الإدارية أو المحاسبية أو الاجتماعية أو الأخلاقية .
- 2- ازداد انتشار مفهوم حوكمة الشركات بصورة واسعة بعد حدوث الكثير من الانهيارات والأزمات الاقتصادية للكثير من الوحدات الاقتصادية العملاقة ، مما يعني فعالية الدور الذي يقوم به هذا المصطلح وما يتضمنه من وسائل للعلاج والإصلاح لمثل هذه الانهيارات والأزمات.
- 3- يساعد مفهوم حوكمة الشركات في القضاء علي التعارض بين الانسجام والتوازن بين مصالح الفئات المختلفة المهتمة بالوحدة الاقتصادية سواء من داخلها أو من خارجها ، وذلك عن طريق الحد من سيطرة الإدارة وإعطاء سلطات خاصة للمساهمين – وغيرهم من أصحاب
- 4- المشترك بين المفاهيم المختلفة لمصطلح حوكمة الشركات هو الاهتمام بتطوير الأداء وتحقيق الإفصاح والشفافية والانضباط والعدالة.
- 5- اهتمام مصطلح حوكمة الشركات بتحقيق الإفصاح والشفافية في كافة المعلومات وبصفة خاصة المعلومات المالية لما لها من أهمية ودور فعال في تحقيق أهداف أصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية مما يعني الاهتمام بتحقيق جودة هذه المعلومات ، ولم يقتصر الأمر علي ذلك بل امتد إلى دورها في تنشيط الأسواق المالية، كما توجد علاقة بين مستويات الحوكمة في الدول المختلفة من ناحية وبين درجة نمو وتطور أسواقها المالية وأداء هذه الأسواق بها من ناحية أخرى.

الميدانية التي أجريناها توصلنا إلى بعض الاقتراحات التي من شأنها المساهمة في

إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر و كذا تفعيل أطرافها إذ لا بد من:

- ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة، و ا توفير الإطار المؤسسي و القانوني كبيئة مناسبة لذلك.
- ضرورة عقد دورات تدريبية، و ندوات متخصصة و كذا مؤتمرات علمية بصفة مستمرة و هذا فيما يخص حوكمة المؤسسات و تفعيل دور أطرافها، يحضرها كل من المهنيين و الأكاديميين.
- ضرورة إعادة تنظيم وظيفة المراجعة الداخلية،الخارجية و كذا لجنة المراجعة في المؤسسات الجزائرية، بما يضمن استقلاليتها، و كفاءة و فعالية عملياتها.
- العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ضمن مناهج التعليم العالي للجامعات الجزائرية و الاعتراف بالتطورات الحديثة في بيئة الأعمال و المتمثلة الشركات، و كذا التطورات التي حدثت بالنسبة لأطرافها، و هذا بتطويرها.
- ضرورة إنشاء منظمات مهنية تعمل على تنظيم آليات مزاولة مهنة المراجعة في الجزائر، مع إصدار معايير المراجعة الداخلية و الخارجية بما يتوافق مع المعايير الدولية ، بالإضافة إلى ميثاق أخلاقيات المهنة آخذة بعين الاعتبار بيئة الأعمال الجزائرية.

- 1- (المفاهيم - -) -
الدار الجامعية الإسكندرية-2008.
- 2- . زكريا مطلق الدو .
إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة- دار اليازوري العلمية
للنشر و التوزيع - - - 2009.
- 3- . (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات) -
قطاع عام و خاص و مصاريف- الدار الجامعية القاهرة- طبعة الثانية.2007
- 4- . عبد الوهاب نصر علي و د. شحاته السيد شحاته -مراجعة الحسابات و حوكت الشركات في بيئة
الأعمال العربية و الولية المعاصرة- الدار الجامعية الإسكندرية- 2006./2007
- 5- . عطا الله و ارد خليل و د.
الحوكمة المؤسسية- كتبة الحرية للنشر-
القاهرة -2008.
- 6- . عطا الله خليل-
-
المنظمة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة . 2009
- 7- . بلال خلف السكارنه - أخلاقيات العمل - دار المسيرة للنشر - - 2009.
- 8- . - مثلث قيادة الاقتصاد العالمي" دراسة قانونية و اقتصادية -"
العلمي لجامعة الكويت-2002
- 9- . محمد مصطفى سليمان - حوكت الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين-
الدار الجامعية الإسكندرية-2008 .
- 10- . نبيل الحسيني النجار و د.
العصرية للنشر و التوزيع- () -2007.
- 11- . عبد المطلب عبد الحميد- المنظور الإستراتيجي للتحويلات الاقتصادية للقرن الحادي و العشرين-
الدار الجامعية الإسكندرية- 2008 2009.
- 12- . - - -
2010.
- 13- . بشير العلق -الإدارة الحديثة "نظريات و مفاهيم" - دار اليازوري العلمية لنشر- الطبعة العربية
2008 .

- 14- بلال خلف السكارنه – أخلاقيات العمل – دار المسيرة للنشر – 2009.
- 15- الشان ارم ايه – القوى الاقتصادية في العمل – مطبعة الحرية- 1997.
- 16- مؤيد سعيد السالم- نظرية المنظمة "الهيكل و التصميم " – - - - 1999 .
- 17- خليل محمد ح . خضير كاظم حمود – نظرية المنظمة – دار المسيرة للنشر –
– الطبعة الثانية . 2005
- 18- عبد الرزاق بن حبيب- اقتصاد و تسيير المؤسسة – ديوان المطبوعات الجامعية – 2009.
- 19- طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري- المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات
" - دار وائل للنشر و التوزيع- - 2005.
- 20- Gareth R.Jones Charls W. Hill- تعريب محمد سيد احمد و إسماعيل علي –
الإستراتيجية مدخل متكامل – دار المريخ للنشر- الرياض، المملكة العربية السعودية- 2008.
- 21- عبد المطلب عبد الحميد – المنظور الاستراتيجي للتحويلات الاقتصادية للقرن الحادي و العشرين-
الدار الجامعية الإسكندرية- 2009 2008.
- 22- حاتم محمد الشيشيني- أساسيات المراجعة" - المكتبة العصرية للنشر و التوزيع-
2007.
- 23- . ياد رمضان و د. - الأسواق المالية- الشركة العربية المتحدة للتسويق -
القاهرة 2000 .
- 24- محمد الصيرفي – - الإسكندرية- 2006.
- 25- فؤاد راشد التميمي – الأسواق المالية إطار في التنظيم و تقييم الأدوات- اليازوردي العلمية
للنشر و التوزيع – - الطبعة العربية. 2010
- 26- زياد رمضان ، مروان شموط- الأسواق المالية - مصر ، الشركة العربية - 2008 .
- 27- صلاح الدين حسن السبسي- الأسواق المالية "الأزمات المالية العالمية"-
- القاهرة
2008.

- 28- . هوشيار معروف – الاستثمارات و الأسواق المالية – دار صفاء للنشر و التوزيع-
2003.
- 29- . فليح حسن خلف – الأسواق المالية النقدية – عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع-
2006. -
- 30- . منير إبراهيم هندي- لأوراق المالية و أسواق رأس المال- توزيع منشأة المصارف بالإسكندرية-
1997.
- 31- . أمين عبد العزيز – الأسواق المالية – دار قباء الحديثة للنشر- القاهرة 2007.
- 32- . أمين السيد احمد لطفي – المراجعة الدولية و عولمة أسواق رأس المال- الدار الجامعية الإسكندرية
- 2005 .
- 33- . أمين السيد احمد لطفي – المراجعة الدولية و عولمة أسواق رأس المال – الدار الجامعية
الإسكندرية- 2005.
- 34- . ضياء مجيد- الخصخصة و التصحيحات الهيكلية "آراء و اتجاهات"-
الإسكندرية- 2003.
- 35- . - العاملة في الدول النامية – دار الحامد للنشر و التوزيع-
2008.
- 36- . عمرو علاء الدين زيدان – إدارة الشركات العائلية "5 قضايا إستراتيجية معاصرة"-
المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة 2009 .
- 37- . مصطفى كمال طه – كات التجارية"
" - الإسكندرية - دار الجامعة الجديدة للنشر-1998.
- 38- . هوشيار معروف- الاستثمارات و الأسواق المالية- دار صفاء للنشر و التوزيع-
2003.
- 39- . صفوت احمد عبد الحفيظ-
الإسكندرية - دار المطبوعات الجامعية
2005.
- 40- . حسين عمر- - دار الكتاب الحديث- القاهرة – 2000
- 41- - اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي – دار الجامعة الجديدة – الإسكندرية
- 2003 -
- 42- . - بحوث و مناقشات الندوة التي أقامتها المنظمة العربية لمكافحة الفساد –
2007 -

- 43- محمد سليمان الصلاح –
مجلة التدقيق الداخلي في إطار حوكمت الشد -المنظمة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة. 2009.
- 44- . فارس هباش- دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل
- شركة دار الهدى للنشر و التوزيع – 2009.
- 45- . عماد محمد او عجيلة،د. - الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح--
2009 .
- 46- . اشرف حنا ميخائيل- تدقيق الحسابات و أطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات-
أوراق عمل المنظمة العربية للتنمية الإدارية- الإمارات العربية المتحدة في سبتمبر 2009 .
- 47- . علي احمد زين و د. محمد حسني عبد الجليل صبحي-
الخاصة من اجل الإصلاح الاقتصادي و الهيكلي – القاهرة -2006.
- 48- . - - حدة العربية –
- - ديسمبر 1990.
- 49- عبد القادر خليل – الحوكمة و ثنائية التحول نحو اقتصاد السوق و تفشي الفساد- بحوث اقتصادية
عربية- 46- بيروت ، لبنان2009.
- 50-



- 1- بشير مصطفى – الأداء المتميز للحكومات من خلال
– المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات-
2005. -
- 2-دانيال كوفمان ، وارت كرائي ، باب لوز يدو- تحسين التنظيم و الإدارة من التشخيص إلى التنفيذ-
التمويل و التنمية –FMI- 2000.
- 3- لقانونية و الإدارية- جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان- كلية الحقوق – 05- 2007.
- 4- دليل تأسيس حوكمت الشركات في الأسواق الصاعدة – إعداد مركز المشروعات الدولية الخاصة (-
2005(CIDE)
- 5- ايرام ميلستين-
منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية-2005.

- 6- هولي جرج وري و جيسون-
المشروعات الدولية الخاصة . www.cipe.org .
- 7- مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق
www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp.
- 8- جيمس غوارتيني و روبرت لوسون- الحرية الاقتصادية في العالم- - التقرير السنوي
2002.
- 9- جون سوليفان- الحكم الديمقراطي الصالح- المكون الرئيسي للإصلاح السياسي و الديمقراطي-
المشروعات الدولية الخاصة (CIPE).
- 10- . بونوة شعيب و ا. مولاي لخضر عبد العزيز- متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدول النامية ،
- 4- دفاتر ميكاس- - 2008.

➤ المراجع باللغات الأجنبية:

- 1-Pigé B-Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires-finance contrôle stratégie- vol1- n°3-septembre1998.
- 2- Ahmed el Aouadi – les stratégies d’enracinement des dirigeants d’entreprises- le cas Marocain- Mars 2001 .
- 3- Alexandre H ,Paquerot M-Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants- finance contrôle stratégie- vol 3 n°2 – 2001 .
- 4-Charreaux G- la théorie positive de l’agence- positionnement et apports – OP.CIT.
- 5-Charreaux G et Pitol Belin J.P- La théorie contractuelle des organisation- une application au conseil d’administration- Université de Dijon- 1985.
- 6-Jean Paul Marechal- éléments d’analyse économique de la firme- édition Didact éco1999.
- 7-Coriat B et Weinstein O- les nouvelles théories de l’entreprise – le livre de poche –Paris1995.
- 8-Samuel MERCIER -L’apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature.
Christine la garenne- Entreprise et environnement.
- 9-Michel CAPRON Françoise QUAIREL – LANOIZELEE(Mythes et Réalités de l’Entreprise Sociale .
- 10-Michel CAPRON Françoise QUAIREL – LANOIZELEE- opcit- p13 .

11-Michel Godet- Comment traiter les citoyens aussi bien que les actionnaires – améliorer la gouvernance pour résoudre la crise de gouvernabilité- conservatoire national des arts et métier -France1999.

12-International Monetary Fund- Good governance: The FMI's role- 2000-voir: www.imf.org/external/pubs

13-Anderson – Transition to Democracy- Columbia university Press- New York-1999.

14-Pierre Berthier, Alian Desdoigts, Jacques ould Aoudia, Profils institutionnelles- Présentation et analyse d'un base de données originale sur les caractéristique institutionnelles- Document de travail.

15-Nichlas S , Argyres, Julia Porter liebeskind- contractuale commitments – Bargaining power and governance inseparability- the academy of management review- vol 24- n°1- january1999.

16-Oliver Williamson- corporate governance- the yale law journal- vol93- n°7- June1984.

17-Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise- principaux enseignements- banque mondiale2001.

18-David Autissier –Mesurer la performance du contrôle de gestion – édition d'organisation – Groupe Eyrolles –Paris-2007.

19-Octave Jokung Nguéna –Management des risques – Ellipses édition marketing S.A – Paris2008.

20-Colley John , et al,What is Corporate Governance, McGraw-Hill Professional, (2005),

21-Jérôme maati, le gouvernement d'entreprise, édition de boeck et larcier, paris, 1999.

22-Gérard lécrivain, , management des organisations et stratégies : Pouvoir et gouvernance dans l'organisation dossier N°5, université de littoral,.

23-Frédéric parrat, le gouvernement d'entreprise, édition maxima, paris,1999.

24-Gerard charreaux, le gouvernement des entreprise : corporate governance théorie et faits, édition economica, paris, 1997.

25-Yves Simon ,Michel Fleuriet "bourse et marches financiers" economica ,paris ,2000.

26-Organization for Economics corporation and development- Improving corporate governance standards :The work of the OECD and the principles- white page-2004.

27 -Robert B.Thompson- Preemption and federalism in corporate governance- protecting shareholder rights to vote sell and sue- law and contemporary problems- summer 1999.

28- Jensen and Meckling- theory of the firm /managerial Behavior - Agency costs and Ownership structure- Journal of financial economics1976-vol 3.

29-John D ,Sullivan- Role of stakeholders In enhancing corporate governance practices- center for international private enterprise- France et l'allmagne, USA- Novembre2000.

30-Korn ,Ferry- International gouvernement d'entreprise- deux vision de la démocratie d'entreprise- France et l'Allemagne, USA-Novembre2000.

31-Rapport du group de travail du conseil national du Patronat français- le conseil d'administration des sociétés cotées- Juillet 1995.

32-Ferguson .J- Gouvernance d'entreprise- Banque royale de Canada -2004.

33-cnuCED – bonne gouvernance – en matière de promotion de l'investissement –voir : www.unctad.org/fr/docs/com

34- kaufmann. D , Kraay. A ,and Mastruzzi .M, Governance indicators for Governance - Matters IV, Word bank-2005.

35- Newsletter- International corporate and shareowner value- Global Proxy Watch- issues of November 2002.



www.heritag.org.

www.milkeninstitute.org.

www.unctad.org/fr/docs/com.

<http://www.oecd.org/document/49>.

www.worldcat.org.

<http://www.shatharat.net/vb/archive/index.php/t-18500>.

www.inf.org/external/pubs.

www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp.

1	
6	الفصل الاول: نظريات حوكمة الشركات
7	مقدمة
8	: نظريتي الوكالة و حقوق الملكية
8	: نظرية الوكالة
10	1- تعريف Jensen et Meckling
10	2- Enracinement
12	3- اليف الوكالة
13	: نظرية حقوق الملكية
15	1- تعريف Means Bearle
15	2- تعريف Alchan Demsetz
16	3- تعريف Coriat Weinstein
17	: نظرية تكاليف الصفقات
17	: Ronald Coasse
18	1- تكاليف البحث و المعلومات
18	2- تكاليف
18	3- تكاليف
19	: Oliver Williamson
20	1- تكاليف العقود
20	2- الفكرة الانتهازية
21	3- نوعية الأصول
24	: نظرية أصحاب المصلحة

24	: مفهوم أصحاب المصلحة
24	1- أصول مفهوم أصحاب المصلح
25	2- تعريف أصد
27	3-
27	4- أخلاقيات الأعمال و أصحاب المصالح
28	: التحليل الناقد لنظرية أصحاب المصلحة
29	1- نظرية أصحاب المصلحة إطارا للآثار الإدارية المحدودة
30	2- نقد جذري على أساس نظرية أصحاب المصلحة للدفاع عن سيادة المساهمين
32	خاتمة
33	الفصل الثاني: مامية حوكمة الشركات
34	مقدمة
35	: مفهوم الحوكمة
35	: تعريف الحوكمة
36	1- تعريف Hewit Cynthia
36	2- تعريف François Ascher
37	3- تعريف صندوق النقد الدولي
37	:
37	1- ()
38	2-
38	3-
39	: معايير الحوكمة
40	1-

42	2- عدم الاستقرار السياسي و العنف
43	3- فاعلية الحكومة
44	4- طبيعة التنظيم
44	-5
45	-6
46	: مفهوم ح
46	:1
46	1- تسمية حوكمة الشركات
47	-2
47	: تعريف حوكمة الشركات
48	1- تعريف مؤسسة التمويل الدولية
48	2- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية
48	-3
49	:
49	1- الأزمة المالية لسنة 1997
51	2- فضيحة شركة Enron
52	3- فضيحة شركة Worldcom
54	:
54	: أهمية و أهداف حوكم
54	1- أهمية حوكمة الشركات
58	2- أهداف حوكمة الشركات
59	3- الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

63	:
63	1- المحددات الخارجية
64	2- المحددات الداخلية
66	:
66	-1
67	-2
68	-3
70	خاتمة
71	الفصل الثالث: كفاءة وحوكمة الشركات
72	مقدمة
73	: فعالية حوكمة الشركات
73	: مفهوم فعالية حوكمة الشركات
73	1- تعريف الفعالية
74	2- فعالية الحوكمة
75	3- طبيعة المساهمة و فعالية المؤسسة
75	: خصائص الحوكمة الجيدة للشركات
76	:
76	-1
79	2- الياباني -
84	:آليات فعالية حوكمة الشركات
84	: آليات مراقبة المسيرين للمؤسسة
84	-1

88	2- الأسواق المالية
93	3- نظم التعويض عن طريق الأسهم Les stock option
94	4-
94	5- سوق المسيرين
94	6- l'endementen
95	:
96	1-
97	2- حقوق المساهمين
97	3- المعاملة العادلة لحملة الأسهم
98	4-
99	5- الإفصاح و الشفافية
99	6- مسئوليات مجلس الإدارة
100	:
100	1-
102	2- الحوكمة في الشركات العائلية
103	3- الحوكمة في الشركات المساهمة
105	:
105	:
105	1- تعريف الفساد
106	2-
106	3- الإستراتيجية الشاملة لمواجهة الفساد
107	: جذب الاستثمارات الأجنبية و المحلية

109	: دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية
114	خاتمة
115	الفصل الرابع: الحوكمة في المؤسسات الجزائرية
116	مقدمة
117	: الإصلاحات الاقتصادية
117	: الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر
121	: الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والحوكمة
125	: جهود الجزائر من اجل إرساء الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسد
125	1- الإطار التشريعي للحوكمة
126	2- إجراءات الخوصصة، نظم ضريبية، قضائية و محاسبية شفافة
127	: Soitex
127	: تقديم المؤسسة
127	1- تعريف المؤسسة
127	2-
128	3- مهام المؤسسة
128	4- دليل مؤسسة Soitex
130	: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Soitex
131	: التنظيم الداخلي للمؤسسة
132	: تقييم مدى انسجام المؤسسة مع مبادئ حوكمة الشركات
133	
134	: دراسة ميدانية
134	: إجراءات الدراسة الميدانية

134	-1 مع و عينة البحث
134	-2
135	: نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها
162	خاتمة
164	
167	
176	الفهرس
183	
185	

الملاحق

الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات الخاصة بطرق الإدارة في المؤسسات سواء
كذا مشاكل التسيير و العقبات الداخلية و الخارجية التي تواجهها أثناء
أدائها لنشاطاتها وهذا خدمة للبحث العلمي.

نقدم لكم هذه الاستمارة راجين منكم أن تملؤها بكل صراحة و موضوعية ، و نحيطكم علما
انه ما سيرد فيها من بيانات سيبقى محفوظا و لا يستعمل إلا في الإطار العلمي .
تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

: التعريف بالمسئول عن المؤسسة

-1 :

-

-

-2 :

-3 المدنية:

-

()

-

()

-

()

-

-4- المستوى التعليمي:

-

-

-

-

-5- هل أنت مؤسس الشركة؟

-

-

-6 :

7- ية التي تشغلها بالشركة؟

- رئيس مدير عام

- مدير عام

- مدير الموارد البشرية

اتيا: خصائص و مميزات الشركة

8- في أي سنة تم تأسيس الشركة؟.....

9- ما هي طبيعة ملكية الشركة:

-

-

-

10- هل هذه الشركة هي:

-

- مستقلة و عندها فروع

-

11- ما هو النشاط الرئيسي للشركة؟

-

-

-

12- ما نوع المحاسبة التي تقومون بها في الشركة؟

- المحاسبة تقوم بها الشركة

- المحاسبة يقوم بها مكتب محاسبة خارجي

- المحاسبة هي كراس دخول-

-

13- ما هي موارد تمويل الشركة؟

- موارد متأتية من أرباح الشركة

- قروض بنكية

: المحيط الخارجي للمؤسسة

14- الشفافية في الحصول على الصفقات؟

- كبيرة

- ضعيفة

15- كيف تقيم القدرة التنافسية للشركة؟

- قوية

- ضعيفة

16- بصفة عامة، إلى أي مدى الرشوة يمكنها التأثير على نمو شركتكم؟

- كبير

- ضعيف

: -ور معايير حوكمة الشركات

1- _____ :

- اختيار أعضاء مجلس الإدارة يتم على أساس : التعيين

- أعضاء مجلس الإدارة مستقلين عن الإدارة:

- هل يقوم مجلس الإدارة باجتماعات دورية

:

- ما مدى مساهمة مجلس الإدارة في :

- وضع و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة: ضعيف
- غياب المخاطر: ضعيف
- ترقية الإنتاجية و تحفيز العمال: ضعيف
- توسيع استعمال تقنيات المعلومات و الاتصال: ضعيف
- احترام القوانين و العقود : ضعيف
- 2- هل يساعد الإفصاح و الشفافية في:
- وضع و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة: ضعيف
- غياب المخاطر: ضعيف
- ترقية الإنتاجية و تحفيز العمال: ضعيف
- توسيع استعمال تقنيات المعلومات و الاتصال: ضعيف
- احترام القوانين و العقود: ضعيف
- 3- هل يساعد أصحاب المصالح في:
- وضع و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة: ضعيف
- غياب المخاطر: ضعيف
- ترقية الإنتاجية و تحفيز العمال: ضعيف
- توسيع استعمال تقنيات المعلومات و الاتصال: ضعيف
- احترام القوانين و العقود: ضعيف

تاریخ: - / - / -